



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Pedro Milani de Quadros

ESTRATÉGIAS DE OPERACIONALIZAÇÃO DE FRANQUIAS
DEVORATA TRUFAS ARTESANAIS

Florianópolis

2015

Pedro Milani de Quadros

**ESTRATÉGIAS DE OPERACIONALIZAÇÃO DE FRANQUIAS
DEVORATA TRUFAS ARTESANAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
disciplina Estágio Supervisionado - CAD 5236 como
requisito parcial a obtenção de grau de Bacharel em
Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.
Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates.

Florianópolis

2015

Pedro Milani de Quadros

**ESTRATÉGIAS DE OPERACIONALIZAÇÃO DE FRANQUIAS
DEVORATA TRUFAS ARTESANAIS**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, Novembro de 2015.

Prof. André Luís da Silva Leite
Coordenador de Estágios

Professores Avaliadores

Prof^a. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates
Orientador

Professoravaliador

Professor avaliador

Dedico esta obra a Deus, aos meus familiares, amigos, professores e colegas.

AGRADECIMENTOS

A elaboração do presente trabalho tornou-se ainda mais viável devido a todo o tipo de ajuda que recebi daqueles que me cercam: colegas, amigos, familiares e professores. Agradeço imensamente a todos estes que, de alguma forma, contribuíram com o trabalho, em especial à minha professora orientadora, fiel durante toda a pesquisa, e à minha tia e minha prima, duas pessoas que permitiram o estudo da sua empresa, compartilhando de informações e conhecimento acerca do assunto abordado.

“O sucesso é ir de fracasso em fracasso sem perder o entusiasmo.”

(Winston Churchill)

RESUMO

O sistema de franquias pode ser implementado pelas empresas que identificaram uma oportunidade dentro do seu ambiente mercadológico e planejam ampliar seus negócios, compartilhando riscos, aumentando as vendas e tornando a marca mais conhecida entre consumidores. A adoção do sistema de franquias, bem como a sua consolidação, depende diretamente da análise de fatores internos e externos à empresa, o que possibilitou conhecer melhor o mercado de chocolates brasileiro e a realidade da Devorata Trufas Artesanais. Desta forma, além de analisar o grau de franqueabilidade do negócio, foram elaboradas estratégias de operacionalização de franquias da rede, que constituem o plano estratégico de operacionalização de franquias.

Palavras-Chave: sistema de franquias, ambiente mercadológico, grau de franqueabilidade, estratégias de operacionalização, plano estratégico de operacionalização de franquias.

ABSTRACT

The franchising system can be implemented by the companies that identified an opportunity in the market environment and are planning to enlarge their business, sharing risks, increasing the sales and becoming a more famous brand between the consumers. The franchising system adoption and its consolidation, directly depends of an analysis about internal and external factors, that enabled to get more knowledge about the brazilian chocolate market and the Devorata Trufas Artesanais reality. On this way, beyond the analysis of the business level of franchising, where prepared franchising operation strategies, that constitute the franchising operational strategic plan.

Keywords: franchising system, market environment, level of franchising, operational strategies, franchising operational strategic plan.

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas do plano estratégico de operacionalização das franquias da empresa.....	30
Quadro 2 – Perfil Kopenhagen x perfil Brasil Cacau.....	34
Quadro 3 – Forças e fraquezas das redes de franquias concorrentes.....	46

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução do sistema de franquias no Brasil.....	12
Tabela 2 – Perfil básico das três principais redes de franquias do mercado de chocolates brasileiro.....	31
Tabela 3 – Estimativa de investimento fixo em máquinas e equipamentos.....	47
Tabela 4 – Estimativa de investimento fixo em móveis e utensílios e valor total de investimento.....	48
Tabela 5 – Prazo médio de recebimento com base no histórico de vendas.....	49
Tabela 6 – Necessidade líquida de capital de giro.....	50
Tabela 7 – Caixa mínimo.....	50
Tabela 8 – Resumo do capital de giro.....	51
Tabela 9 – Investimentos pré-operacionais.....	51
Tabela 10 – Investimento total.....	52
Tabela 11 – Demonstração do resultado.....	52
Tabela 12 – Custo fixo, receita e custo variável (mensais).....	53
Tabela 13 – Lucro líquido.....	53
Tabela 14 – Rentabilidade.....	54
Tabela 15 – Retorno do investimento.....	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – O primeiro quiosque Devorata, localizado em um <i>shopping center</i>	37
Figura 2 – Trufa de nozes da Devorata.....	38
Figura 3 – Copinhos de chocolate ao leite com cereja da linha festa.....	38
Figura 4 – Caixas de trufas para presente.....	39
Figura 5 – Canvas (modelo de negócio) da Devorata.....	43
Figura 6 – Perspectiva padrão do quiosque e das futuras franquias.....	55
Figura 7 – Totem do quiosque e logo da marca.....	56
Figura 8 – Planta baixa do quiosque.....	57
Figura 9 – Etapas para abertura de franquia da Devorata.....	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 PROBLEMA.....	3
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 Objetivo geral.....	3
1.2.2 Objetivos específicos	3
1.3 JUSTIFICATIVA	4
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	5
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	6
2.1 MICRO E PEQUENA EMPRESA	6
2.2 O SISTEMA DE FRANQUIAS	9
2.2.1 Conceito	9
2.2.2 Histórico.....	11
2.2.3 Abertura e concessão de franquia	13
2.2.4 Mecanismo de funcionamento	21
2.2.5 Aspectos jurídico-legais das franquias.....	23
2.3 O MERCADO DE CHOCOLATES BRASILEIRO.....	26
3. METODOLOGIA	27
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	27
3.2 COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	28
3.3 ESTRUTURA PLANO ESTRATÉGICO DE OPERACIONALIZAÇÃO DE FRANQUIAS..	29
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	31
4.1 REDES DE FRANQUIAS DO BRASIL.....	31
4.2 A EMPRESA DEVORATA	36
4.3 DIAGNÓSTICO DE FRANQUEABILIDADE	41
4.3.1 Modelo de negócio.....	42
4.3.2 Concorrência	45
4.3.3 Viabilidade econômica.....	47
4.4 MANUAIS DE OPERACIONALIZAÇÃO DAS FRANQUIAS.....	55
4.4.1 Manual de identidade visual	55
4.4.2 Manual de marketing	58
4.4.3 Manual operacional.....	59
4.5 CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUIA.....	60
5. Considerações finais	62

6. Referências bibliográficas.....	63
------------------------------------	----

1 INTRODUÇÃO

O sistema de franquias é concebido como uma estratégia administrativa apoiada na parceria entre a empresa franqueadora e a empresa franqueada. De acordo com Rocha (1996, p.65), “o sucesso do *franchising* tem como suporte o fato de este sistema apresentar mais vantagens do que desvantagens, mesmo se analisado sob os dois enfoques possíveis, ou seja, na visão do franqueador ou franqueado.”

Características como o maior poder de penetração no mercado, o *know-how* já estabelecido e consolidado, o compartilhamento do risco do negócio e a ampla divulgação da marca motivam muitas empresas na busca pela adoção do modelo de franquias, quando já é conhecida a viabilidade de implantação do sistema. No entanto, é necessário que a empresa interessada na rede de franquias possua estrutura física, financeira e de pessoal, além de elaborar um planejamento da estruturação do sistema de franquias.

O ano de 1994 foi um divisor de águas para as franquias brasileiras. Em 15 de dezembro daquele ano foi sancionada a lei 8.955 que dispunha sobre o contrato de franquias empresarial, dentre outras providências. A partir desta data foi possível esclarecer trâmites jurídicos que estavam sem solução devido à pequena disseminação e popularidade do modelo de franquias, invertendo o cenário e tornando este modelo mais utilizado pelas empresas do país do que naquele período. Segundo Vance, Silva e Azevedo (2012), a globalização da venda de produtos e da prestação de serviços, juntamente com a transformação dos métodos de produção, motivaram empresários na busca de uma forma para expandir seus negócios em ritmo acelerado, sem perder o controle e a qualidade de seus produtos.

Dentro do ambiente das redes de franquias estão inseridas muitas micro e pequenas empresas, que engatinham na trajetória para consolidação do processo e conseqüente ampliação do porte da organização. De importância fundamental na economia nacional, essas empresas de menor porte estão desempenhando uma crescente participação no setor de indústrias e no setor de comércio e serviços. Esta relevância econômica pôde ser comprovada através do aumento na contribuição do PIB gerado por tais empresas: dados do Sebrae (2011) – Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira - revelaram que de 1985 até 2011 a participação dessas empresas no PIB subiu de 21% para 27%, portanto, mais de um quarto do PIB nacional é gerado por micro e pequenas empresas. O modelo administrativo de franquias acaba sendo um dos fatores impulsionadores deste crescimento das empresas de pequeno e médio porte, visto que ele contribui para a expansão das empresas.

As empresas de micro e pequeno porte possuem, em geral, maior flexibilidade diante das constantes mudanças nos cenários econômicos do que as de grande porte. Pelo fato de não conseguirem sozinhas abastecer todo o mercado ou grande parcela dele, estas empresas constituem acirrada competitividade na busca pelo oferecimento de um produto ou serviço diferenciado, que satisfaça as necessidades do consumidor. Como consequência, os clientes acabam beneficiados pelas múltiplas alternativas de escolha no momento de compra. O baixo nível de burocracia e a vontade empreendedora são alguns dos fatores que contam pontos para as micro e pequenas empresas frente à concorrência e aos consumidores.

A Devorata Trufas Artesanais – Indústria e Comércio de Chocolates LTDA. se configura como uma destas tantas microempresas. Em quase uma década de atuação como pessoa jurídica alcançou sucesso na região em que está seu atual público consumidor – a serra gaúcha. Nos últimos meses, impulsionada pelo crescente número de empreendedores interessados em abrir uma franquia Devorata, a empresa passou a vislumbrar a ampliação do seu mercado consumidor, e conseqüentemente do seu faturamento, via expansão do negócio por meio de franquias. De acordo com Leite (1991), o empreendedor, ao escolher a expansão via franquias, pode alcançar com mais rapidez o processo de expansão, aumentar a rentabilidade, reduzir custos e ampliar participação de mercado. Porém, a perda do controle sobre os franqueados, o possível alto custo de supervisão, o vazamento de informações empresariais e o alto custo de formatação do negócio por franquia constituem os pontos negativos do sistema, que podem ser inibidos por meio de um planejamento detalhado.

A empresa realizou neste ano de 2015 a sua primeira experiência como franqueadora ao implantar a até então inédita loja franqueada da empresa, localizada em uma cidade próxima de sua sede. Os resultados dessa nova relação e deste novo empreendimento apresentaram muitos aspectos positivos – aumento das vendas, maior divulgação da marca, ampliação do mercado consumidor - apesar de não haver um plano de estratégias de operacionalização de franquias que atue como balizamento do funcionamento da nova e das possíveis futuras unidades. Mesmo com o saldo positivo atingido com o início do processo de expansão, ficou constatado que o resultado poderia ter sido melhor e mais vantajoso para a marca caso o processo tivesse o acompanhamento de um plano específico estruturado para a implantação das franquias, capaz de guiá-las e de auxiliar seus gestores.

1.1 PROBLEMA

O supracitado crescimento da empresa Devorata, sustentado pela satisfação do público consumidor, resultou no direcionamento das tomadas de decisão por parte de sua gestora naquilo que é concernente à expansão do negócio.

O sistema de franquias se apresenta como mais uma opção para a expansão de um negócio. A popularização das franquias em diversos países, aliada aos constantes casos de sucesso das empresas integrantes das redes, acabou por tornar as estratégias de operacionalização de franquias um assunto a ser estudado pelos empresários interessados em impulsionar vendas, ampliar visibilidade da marca e minimizar riscos através do compartilhamento. Existem alguns entraves entre as franquias como a dificuldade de delegação de poder, as eventuais relações conturbadas entre franqueado e franqueador e a determinação da escolha do perfil do franqueado.

Diante disso, este trabalho propõe encontrar resposta para a seguinte questão: Como desenvolver um plano de operacionalização de franquias, de modo a melhor atender às necessidades das franquias e do público consumidor da empresa?

1.2 OBJETIVOS

Para responder à questão proposta, foram traçados alguns objetivos que orientaram a elaboração do trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um plano estratégico de operacionalização de franquias que orientará a expansão da empresa.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) analisar os aspectos jurídico-legais que regem a relação entre o franqueador e os franqueados;
- b) identificar os pontos positivos e negativos de implementar um sistema de franquias na organização estudada;
- c) analisar algumas franquias de destaque no mercado de chocolates brasileiro, buscando identificar e justificar seus pontos fortes e fracos;

- d) elaborar estratégias e padrões que estruturam o plano de operacionalização das franquias da rede e atuem como balizadores do exercício das futuras unidades franqueadas;
- e) fazer um diagnóstico de franqueabilidade capaz de garantir se há viabilidade de expansão do negócio da empresa via rede de franquias.

1.3 JUSTIFICATIVA

A empresa Devorata Trufas Artesanais atua na fabricação e comercialização de produtos derivados do cacau e do chocolate. O setor de chocolates é forte no Brasil. Em pesquisa realizada pelo Ibope, no ano de 2013, foi revelado que 07 em cada 10 brasileiros consomem chocolate. Segundo dados do Sebrae (2014), o consumo está bem distribuído, sendo alto em todas faixas etárias, com destaque para jovens de 12 a 19 anos (77% consomem chocolate), além de todas as classes sociais, especialmente as classes A e B (69% das pessoas destas classes consomem o alimento). O IBGE (2015) definiu como pertencentes à classe A aqueles indivíduos com renda acima de 20 salários mínimos, à classe B aqueles com renda entre 10 e 20 salários mínimos, à C aqueles com renda entre 4 e 10 salários e à classe D as pessoas que ganham somente de 2 a 4 salários mínimos. Além disso, o Brasil possui o terceiro maior mercado consumidor de chocolates do mundo, de acordo com estudo da Caobisco (2014) - *Association of chocolate, biscuits and confectionery industries*.

Para Almeida (2011), um estudo pode ser justificado quanto à sua importância, originalidade, oportunidade e viabilidade. Quanto à importância, a estratégia de operacionalização de franquias é uma forma segura de expansão da marca da empresa, criando um canal de distribuição exclusivo e direto, gerido de forma descentralizada e com alto poder de penetração no mercado.

No que tange à oportunidade, a Devorata pretende, através do plano, desenvolver e expandir a empresa no sentido de ampliar sua participação neste mercado de atuação promissor, devido à grande quantidade de consumidores de produtos à base de cacau e chocolate no Brasil. Desta forma, a empresa vislumbra conseguir expandir para outras localidades minimizando seus custos e riscos.

Quanto à originalidade, a empresa sob estudo nunca elaborou um plano para a operacionalização de franquias e sentiu a necessidade de fazê-lo, mostrando-se disponível para compartilhar as informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho e alcance dos objetivos traçados.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho, conforme demonstrado no primeiro capítulo, trata da análise organizacional e ambiental da Devorata Trufas Artesanais, bem como de outras redes de franquias, produzindo informações úteis capazes de auxiliar as gestoras no processo de diagnóstico de franqueabilidade e conseqüente expansão empresarial através do sistema de franquias.

O segundo capítulo, denominado fundamentação teórica, compila diversos dados e informações que servem de alicerce para alcançar os objetivos propostos. Os autores pesquisados, assim como os diversos periódicos, revistas, livros, monografias, teses, *websites*, legislações e outras fontes trazem um apanhado geral sobre empresas de micro e pequeno porte, sobre o mercado de chocolates brasileiro e sobre o foco principal da pesquisa: o sistema de franquias.

Posteriormente, no capítulo três, consta a caracterização do modelo de pesquisa utilizado para elaboração do trabalho, as informações a respeito do método de coleta e tratamento dos dados, e, ao fim do capítulo, há um quadro que destaca cada etapa do processo de abertura e concessão de franquia da empresa sob estudo.

Na última seção, de número quatro, estão apresentados e analisados os dados que refletem as práticas cotidianas da empresa, dos concorrentes, do ambiente mercadológico, bem como os elementos do diagnóstico de franqueabilidade, do modelo de negócio, do estudo de viabilidade financeira e dos manuais de operacionalização de franquias elaborados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica, de acordo com Vergara (2004), tem como objetivo estudar o tema ou especificamente o problema de pesquisa, já realizados por diferentes autores, permitindo que o autor e o leitor se conscientizem dos estudos a respeito do tema abordado, possibilitando a sua contextualização e concedendo consistência à pesquisa. Os estudos dos temas apresentados constituirão o embasamento conceitual, procurando evitar na origem as possíveis deficiências que se tornariam evidente e afetariam os resultados da pesquisa. Portanto, serão descritas e analisadas algumas concepções e opiniões de vários autores, possibilitando a confecção da pesquisa e a análise dos resultados com ela alcançados.

2.1 MICRO E PEQUENA EMPRESA

As micro e pequenas empresas exercem importante função social por gerar riqueza, empregos, e atender às demandas do público, de forma a corresponder às expectativas da sociedade na qual estão inseridas. Tais expectativas são predominantemente determinadas pela cultura de consumo da sociedade em questão.

Como forma de discriminar organizadamente o porte das empresas, tais como as categorias micro e pequena, foram instituídos, através da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (BRASIL, 2006), os seguintes critérios e requisitos de classificação baseados no valor da receita bruta:

- Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240 mil.
- Pequena empresa: receita bruta anual superior à R\$ 240 mil e igual ou inferior a R\$ 2,4 milhões.

O Sebrae (2014) adota uma classificação fundamentada no número de empregados:

- Microempresa no setor de comércio e serviços: até 09 pessoas.
- Pequena empresa no setor de comércio e serviços: 10 a 49 pessoas.

Foi no ano de 1960 que o governo brasileiro atentou à importância das micro e pequenas empresas, criando, de acordo com Brasil (1960), o Programa de Financiamento à Pequena e Média empresa, através do BNDES. Anos mais tarde, em 1984, a Presidência da República sancionou a lei que deu origem ao Estatuto da Microempresa, momento em que a empresa de tal porte passava a ter sua existência reconhecida no âmbito jurídico. No ano de promulgação da Constituição Federal, em 1988, foi dedicado às micro e pequenas empresas o artigo 179. Já em 1996 foi sancionada a lei 9317, que segundo Brasil (1996), estabelece o regime do SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições – para as micro e pequenas empresas, minimizando encargos e tributos.

Segundo Julien (2003), de cada 100 novos empregos gerados no mercado brasileiro, apenas quatro foram criados pelas grandes empresas. Soma-se a isso o fato de que do universo total de empresas, 97,5% desta totalidade é composta de micro e pequenas

empresas, revelando a grande participação de organizações deste porte no país. Além de representar mais de um quarto do PIB nacional, as micro e pequenas empresas constituem um segmento que representa 99,2% de todas as empresas nacionais e geram 60% do total de empregos do país, segundo dados do SEBRAE (2011).

Parte da facilidade de adaptação das micro e pequenas empresas ocorre, de acordo com Mintzberg (1990), pelo fato delas serem muito mais flexíveis que as grandes empresas. Esta flexibilidade significa maior agilidade no nível do trabalho e por uma especialização muito menor dos diferentes fatores de produção (SCOTT, 1988). Carlsson (1984) sugere que essa alta flexibilidade pode compensar a falta de economia de escala.

A flexibilidade está presente além da empresa, como já foi observado. Está intrínseca no proprietário da micro ou pequena empresa. Por este fato e também devido à estrutura destas empresas ser mais simples, o proprietário encontra-se em contato próximo aos setores operacionais.

Segundo Schell (1995), as pequenas empresas apresentam as seguintes características:

- estrutura organizacional simples;
- nicho de mercado específico;
- alta intensidade de trabalho;
- interdependência entre o proprietário e a administração da empresa.

Terence (2002) separou as características das micro e pequenas empresas em três grupos distintos: comportamentais, estruturais e contextuais. Os atributos comportamentais estão ligados ao perfil do dirigente da empresa ligado ao improviso, imediatismo, falta de experiência para administrar o tempo, e poder centralizado. As qualidades estruturais estão relacionadas à estrutura funcional, como relações informais, profissionalização desqualificada da administração, estrutura organizacional achatada, poucos recursos, indisponibilidade de mão-de-obra qualificada, falta de planejamento e de estratégias gerenciais. Por fim, as características contextuais estão no ambiente externo da empresa, fugindo do seu campo de controle.

A alta taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil se deve à falta de capital, dificuldade de obtenção de financiamento, falta de mão-de-obra qualificada, gestão ineficaz e freqüentes alterações na conjuntura político-econômica do país. A falta de capital e de *marketshare* acaba tendo que ser compensada com muita criatividade e persistência por parte dos empreendedores das micro e pequenas empresas. Segundo Dolabela (2008, p. 51), a regra geral para empresas emergentes é a falência e não o sucesso. Para cada três empresas abertas, duas fecham, sendo que 99% dessas que são fechadas estão inseridas dentro da classificação de pequena empresa.

Azevedo (1992) relata alguns dos motivos de falência das micro e pequenas empresas: falta de habilidade administrativa, financeira, mercadológica ou tecnológica por parte do gestor, além da instabilidade econômica e da falta de crédito. Por outro lado, Santos e Pereira (1995) afirmam que a explicação para que muitas empresas fracassem são a falta de experiência empresarial anterior, de competência gerencial, de conhecimento do mercado e da falta de qualidade dos produtos ou serviços, além da falta de planejamento gerencial por parte do empreendedor. Há causas do ambiente externo que afetam o cenário empresarial brasileiro para os micro e pequenos empreendedores, como a falta de linhas de crédito com taxas favoráveis, o baixo poder aquisitivo dos clientes e a inadimplência, devido à precária

economia nacional, além da falta de políticas de apoio por parte do governo e do legislativo nacional. Um levantamento feito pelo GEM (2002) com alguns países revelou que o Brasil é o que apresenta a maior taxa de empreendedorismo por necessidade, o que revela um fator negativo, porque empresas que tiveram suas aberturas motivadas por oportunidades de negócio têm mais chances de sobreviver.

O que caracteriza de forma especial uma pequena empresa (além da exigência fundamental de que o proprietário-gerente administre e mantenha controle total sobre todos os aspectos da empresa) são os seus recursos muito limitados (RESNIK, 1990, p.8)

Huang e Brown (1999) explicam que as técnicas administrativas utilizadas pelas grandes empresas, normalmente, não se aplicam às pequenas empresas tal como foram concebidas. Para eles, no caso das pequenas empresas há uma situação de pobreza, tanto de recursos financeiros, como materiais, além de experiência no ramo em que atua.

Gimenez (1998) lista outros problemas típicos da administração de micro e pequenas empresas:

- Delegação: o alto nível de centralização na tomada de decisão traz dificuldades à empresa na medida em que ela vai expandindo, o que retorna à idéia supracitada de alta interdependência entre empresa e proprietário.
- Definição de responsabilidades: costumeiramente, as responsabilidades das pessoas e dos departamentos não estão claramente definidas;
- Tendência ao conservadorismo.

Ao contrário das grandes empresas, as micro e pequenas empresas possuem dificuldade quanto à produção. Pelo fato de terem uma produção limitada pelo seu menor número de funcionários, menor quantidade de capital de giro disponível e menor quantidade de material, estas empresas não têm acesso às vantagens da produção em larga escala, que determinam redução de seus custos.

De acordo com Chér (2002, p.101), recomenda-se aos líderes das micro e pequenas empresas, que definam um nicho específico de mercado para atuar, suficientemente grande para gerar receita e lucro para sua empresa, porém suficientemente pequeno para desinteressar as grandes empresas.

Os gestores das micro e pequenas empresas dispõem de algumas ferramentas auxiliadoras quando interessados em expandir seus negócios e alcançar objetivos administrativos. As estratégias de aquisição, fusão e aliança são exemplos destas ferramentas, assim como o sistema de franquias.

2.2 O SISTEMA DE FRANQUIAS

2.2.1 Conceito

A franquia empresarial é uma “licença” cedida pelo proprietário a terceiros para que se possa implantar uma nova unidade empresarial do negócio já existente, dentro de configurações e parâmetros pré-estabelecidos. Os terceiros podem utilizar o nome, a marca, o modelo administrativo, o sistema de operacionalização, a identidade visual, dentre outros fatores pertencentes ao proprietário. De forma resumida, Roh (2002) explica que o sistema de franquias consiste em um formato organizacional atuante em muitos setores, onde operadores locais licenciados (franqueados) usufruem e promovem a marca e o perfil do negócio em troca do pagamento de taxas e *royalties*. A palavra *franchising* vem do francês “*franc*”, entendido como transferência de um direito ou concessão exclusiva. Durante o período histórico do feudalismo, explica Dahab (1996), existiam as cidades “francas”, aquelas em que pessoas e bens tinham livre acesso à circulação sem a necessidade de pagar taxas ou impostos ao rei ou à igreja.

Ao adquirir a unidade de franquia, o franqueado está, através do pagamento de *royalties*, passando a ter direito de uso da marca e *know-how* operacional e empresarial. Desta forma, o indivíduo torna-se detentor do seu próprio negócio, podendo usufruir de um modelo de negócio e de uma marca já consagrados. Bernard (1992) define franquia como oportunidade de negócio em que o dono de um serviço ou de um produto, através de sua marca registrada, concede exclusividade de direito a outra pessoa para distribuir ou vender, em determinada localidade geográfica, aquele serviço ou produto. Como contrapartida o proprietário do negócio recebe uma taxa inicial *royalties*, além de adequar-se à padronização proposta.

Segundo Cherto e Rizzo (1991), as franquias constituem uma estratégia para a distribuição de produtos e serviços por se tratar de um método de expansão dos negócios empresariais. Martins (1997) define franquia como um contrato que liga uma pessoa a uma empresa, sendo que a última concede à primeira o direito de comercializar produtos ou serviços de sua propriedade. Há, segundo o autor, uma concessão da marca do produto já conhecida e aceita pelo público. Bernard (1993) cita a relação entre franquias como um sistema de distribuição em que incorre participação mais próxima dos participantes. As franquias são sistemas de distribuição evoluídos dentro do varejo.

Kotler (2000, p.543) conceitua as redes de franquias como uma “associação contratual entre um franqueador (fabricante, atacadista, organização de serviços) e franqueados (empresários independentes que comprem o direito de possuir e operar uma ou mais unidades no sistema de franquias)”. Mauro (1994) ressalta a característica de manutenção da aproximação entre as empresas pertencentes ao sistema de franquia na tentativa de equilibrar os resultados alcançados por cada uma.

A conceituação do sistema de franquias sofreu algumas alterações com o passar do tempo, decorrentes da atuação de empresas e de agentes políticos. A influência destes

personagens desenvolveu o sistema de franquias e o popularizou, ampliando a aplicação deste modelo administrativo em amplitude global.

2.2.2 Histórico

Mauro (1994) afirma que o sistema de franquias já pode ser observado há muito tempo, desde que a Igreja Católica estruturou uma rede de amplitude global subordinada ao Vaticano. A partir da quantia em dinheiro simbolizada pelo dízimo, cada igreja poderia ser considerada como uma franquia. O sistema de franquias é tido como o mais antigo do arranjo entre empresas.

De acordo com Serrentino (1992), o sistema de franquias mais próximo do que temos atualmente teve início no século passado, em torno de 1850, nos Estados Unidos, quando a Singer Sewing Machine Company passou a vender seus produtos através de redes de revendedores. A Singer teria criado as “Lojas Singer, convocando alguns comerciantes independentes e oferecendo-lhes uma série de franquias para que eles, utilizando a marca, passassem a comercializar os produtos, comprando com seu próprio capital os produtos que iriam revender mais tarde” (BARROSO, 1993, p. 39). Cerca de 90 anos depois, ocorre um fato em virtude da II Guerra Mundial, que altera o cenário de franquias no mundo.

O término da II Guerra Mundial, de acordo com Dahab (1996), trouxe consigo uma grande quantidade de ex-combatentes do exército norte-americano, de perfil ambicioso, porém com poucos recursos financeiros e com vontade de abrir e prosperar em seus novos negócios. A situação destes cidadãos era apoiada pela Small Business Administration, um órgão do governo dos Estados Unidos subordinado ao Departamento de Comércio Americano, criado com o intuito de fomentar as pequenas e médias empresas do país. Naquela época, a franquia já despontava como uma opção um pouco menos custosa para os que estavam interessados em alcançar a independência financeira sem possuir a estrutura ou a experiência necessária para iniciar um novo negócio do zero.

Foi no século XX que o sistema de franquias começou a se difundir. Naquele século, segundo Cherto (1988), destacaram-se empresas como a GM e a Coca-Cola, que utilizaram o sistema de franquia como estratégia para expandir suas redes de distribuidores. O sistema de franquias ganhou expressão com o crescimento de grandes redes como McDonald's e Burger King, o que provocou uma explosão de marcas norte-americanas. Conflitos judiciais e novas leis de regência do sistema de franquias fizeram parte do período seguinte. No Brasil o processo de consolidação das franquias foi mais lento, mas já havia movimentação de redes como o Yázigi e o CCAA, há cerca de 50 anos. Como forma de congregar as empresas franqueadas foi fundada no país a ABF – Associação Brasileira de Franquias. Mais recentemente foi sancionada a lei 8.955 de 1994 que estabeleceu como as franquias deveriam exercer suas atividades.

Após o marcante ano de 1994 para as franquias brasileiras – em virtude da sanção da lei de franquias - em 1997 foi criada a Câmara Setorial de Franquia Empresarial no então Ministério da Indústria Comércio e Turismo, ficando ativa até o ano 2000. Foi instituído, também em 2000, pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, o Fórum Setorial de Franquias, que tinha atribuições orientadas ao auxílio da internacionalização de redes brasileiras e consolidação do setor de franquias.

O Brasil conviveu com um conturbado período de crise econômica compreendido na década de 80, juntamente com a crise do petróleo, que aconteceu na década de 70. O intenso

crescimento da população urbana, cada vez mais necessitada de serviços, tornou o modelo de franquias uma boa alternativa para investidores que visavam um tipo de investimento mais seguro e menos suscetível aos ambientes instáveis.

No mercado brasileiro o sistema de franquias está sendo cada vez mais utilizado como modelo de negócios. Segundo a ABF(2012), o setor obteve uma evolução no faturamento de cerca de 90% no período de 2008 a 2012, conforme demonstrado pela tabela 1 a seguir. Em 2008 existiam 1.379 redes franqueadas em funcionamento no Brasil, esse número cresceu para 2.426 redes em 2012. A seguir, a tabela 1 apresenta os dados.

Tabela 1 – Evolução do sistema de franquias no Brasil.

Ano	Nº de redes franqueadoras	Faturamento (bilhões R\$)
2008	1.379	55,032
2009	1.643	63,12
2010	1.855	75,987
2011	2.031	88,855
2012	2.426	103,292

Fonte: ABF (2012)

Com estes números, o Brasil se tornou um dos principais países do cenário internacional de franquias. De acordo com a ABF (2012), o país ocupava a 3ª colocação entre as nações com maior crescimento no setor de franquias e o 5º no ranking mundial de países com o maior número de redes franqueadoras daquele ano. Atualmente o país já ocupa o terceiro lugar, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e da China.

Ao longo do processo de evolução das franquias existiram quatro gerações, segundo Maricato (2006). Na primeira geração o franqueador dedicava-se à parte da produção e o franqueado comercializava os produtos. Passando para a segunda geração ocorreu uma maior participação dos poderes legislativo e judiciário, que consolidaram leis e princípios norteadores do sistema de franquias.

A terceira geração trouxe consigo o aperfeiçoamento dos processos e a criação de estruturas administrativas para a rede. Por fim, a quarta geração é definida pela padronização dos processos da franquia, cujos padrões são concedidos ao franqueado por meio de contrato.

2.2.3 Abertura e concessão de franquia

A trajetória de abertura e concessão de franquia exige a formulação de estratégias, a elaboração de documentos, dentre outras atitudes por parte da empresa franqueadora. Segundo Plá (2001), o empreendedor que deseja implantar o sistema de franquia precisa realizar uma pesquisa de mercado, tendo disponível uma reserva de caixa para pagar as despesas de uma nova unidade. O autor ainda explica que é preciso ter um diferencial difícil de ser copiado, e fácil de ser reproduzido através da padronização, revelando a necessidade do franqueador ter uma marca conhecida e de credibilidade que desperte o interesse dos consumidores e candidatos a franqueados.

A avaliação realizada anteriormente a este processo é denominada diagnóstico de franqueabilidade, responsável por prever a garantia, ou não, de viabilidade de expansão por este modelo. Durante o diagnóstico são identificados e analisados aspectos relacionados à empresa (cultura, experiência, imagem); ao negócio (modelo de negócio, concorrência, viabilidade financeira); à gestão (padrões, sistemas e know-how); à viabilidade de expansão (potencial de crescimento); e aos riscos (riscos para a franqueadora). Leite (1991) comenta ser necessário realizar um estudo de viabilidade através da análise de documentos contábeis e tendências do mercado.

Outro requisito básico presente no processo de abertura e concessão de franquias são as estratégias e diretrizes a serem definidas com relação ao plano operacional, que também estarão presentes no plano com as estratégias de operacionalização padronizada da rede. De acordo com Schell (1995), o plano operacional é responsável por determinar:

- a) o processo produtivo e o seu fluxograma de produção;
- b) as quantidades máximas e mínimas de produtos por pedido de cada franqueado;
- c) a periodicidade máxima e mínima de pedidos;
- d) os tempos toleráveis de entrega;
- e) a seleção de produtos e matéria-prima;
- f) o processo de compra;
- g) os *softwares* de gestão;
- h) o processo do controle de qualidade;
- i) as normas de atendimento ao cliente;
- j) os turnos de trabalho;
- k) a aquisição de equipamentos e máquinas;
- l) o layout que melhor se ajusta ao negócio;
- m) a compra e venda de insumos;
- n) a exclusividade ou não de produção por parte do franqueador;
- o) o uso de uniforme;
- p) o plano operacional abrange também estratégias quanto à necessidade, em termos quantitativo e qualitativo, de colaboradores contratados para trabalhar em cada unidade.

Os resultados alcançados com o planejamento operacional definirão a capacidade produtiva da empresa e, conseqüentemente, ficará estabelecida qual a sua capacidade de expansão para que ela seja capaz de atender a todos os franqueados. Maximiano (2004) explica que os riscos intrínsecos ao processo de planejamento operacional devem ser

identificados e analisados, de modo a permitir o planejamento de medidas que diminuam esta ocorrência.

Já o *layout* é definido para garantir o fluxo contínuo de pessoas, produtos e informações, além de minimizar desperdícios, retrabalho e acidentes. Nesta etapa serão alocados no espaço físico disponível todos os móveis, equipamentos e máquinas. Rocha (1995) conceitua *layout* como a disposição física de máquinas, postos de trabalho, equipamentos, pessoas, entre outros fatores que ocupam espaço na fábrica, alocando-os para buscar aperfeiçoar a funcionalidade do processo produtivo e as condições do ambiente de trabalho.

A gestão de pessoas, que também influencia diretamente o processo operacional da empresa, estabelece a necessidade de que o franqueador defina quais são os critérios qualitativos e quantitativos para a contratação de pessoal nas unidades franqueadas: número de colaboradores, cargo, função, requisitos para ocupação do cargo e remuneração. Ribeiro (2005, p.01) considera que a principal tarefa do setor de recursos humanos é “administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje em dia, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais”. A empresa, atenta à importância da manutenção do seu pessoal, pode formular estratégias para a retenção de talentos através da remuneração variável (bonificações), de planos de cargos e salários, de progressão de carreira, de métodos de avaliação de desempenho, de fatores motivacionais, e de salários baseados na meritocracia, além da concessão de benefícios.

As redes de franquias tradicionalmente são caracterizadas pela prevalência da padronização, particularidade que teoricamente garante ao cliente a mesma experiência e satisfação ao adquirir o produto ou serviço. A padronização molda o plano operacional das unidades franqueadas e integra as estratégias de operacionalização de grande parte das redes de franquias existentes. Segundo Pak (2000), a padronização é uma característica central no negócio de franquias. Em sua pesquisa com franquias internacionais, Connell (1999) concluiu que hotéis são exemplos de empresas que exigem alto grau de padronização para operar com eficácia e eficiência. Tecnologia, processos operacionais e administrativos, atendimento, estrutura arquitetônica, cultura organizacional, e elementos de identidade visual são estabelecidos pela franqueadora e passados ao franqueado. A padronização é, por exemplo, a roupagem da grande rede norte-americana de *fastfood*, o McDonald's. Porém, a exemplo de outras franquias, especialmente restaurantes, alguns fatores às margens da padronização foram adotados pela empresa, afim de melhor ajustar as franquias nos diferentes mercados geográficos, de acordo com parâmetros sociais, culturais, econômicos, dentre outros. A manutenção das características padronizadas depende do controle efetuado pela empresa franqueadora e pela gestão da franqueada.

O plano de marketing é uma das atribuições do franqueador no processo de abertura e concessão de franquia. Na rede de franquias, o marketing precisa satisfazer as necessidades tanto do cliente final quanto do cliente-franqueado. O plano contém informações acerca dos tradicionais 4P's: preço, praça, promoção, produto. Porém, Santini e Garcia (2013) propõem a existência do quinto P: o phranqueado. Segundo Kotler e Keller (2006), o plano de marketing é uma ferramenta capaz de satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, além de ajudar a empresa a atingir seus objetivos. Sheth; Mittal e Newman (2001) consideram a importância da empresa para a sociedade quando esta disponibiliza serviços e produtos que

atendem às necessidades dos cidadãos, deixando-os satisfeitos. Recentemente, Santini e Garcia (2013) relataram que tem se estabelecido uma tendência de aumento da flexibilidade das franquias em detrimento à rigidez de padronização, com o intuito de melhor ajustar as unidades do negócio inseridas em diferentes localidades. A tendência apresentada influencia na elaboração do plano de marketing, tornando seu conteúdo mais diversificado.

O primeiro P do marketing, representado pelo preço, significa a necessidade que o plano de marketing tem para que haja estratégias e diretrizes que envolvam a quantia em dinheiro que será exigida em troca do produto ou serviço. Ele possui influência direta no lucro, nas receitas e na decisão de compra do consumidor. A praça significa o ponto de venda ou o canal de distribuição que conecta os fabricantes e os consumidores, portanto disponibiliza o produto ou serviço de forma conveniente para o cliente final. Um dos pontos integrantes das estratégias quanto à praça, dependendo do tipo de negócio, é a necessidade de estacionamento para facilitar o acesso ao produto e serviços, além dos requisitos básicos para a instalação da unidade de acordo com o seu setor de atuação.

O outro P, de Produto, traduz a importância de estratégias quanto ao objeto que está sendo oferecido com a finalidade de satisfazer as necessidades do consumidor. Produtos são constituídos de atributos, realizam funções e trazem benefícios que os clientes pagam. O franqueado comercializa e distribui o produto, além de, em alguns casos, realizar alterações no preço de venda final e produzir no seu próprio estabelecimento. O franqueador define a concepção e o projeto dos produtos da marca e, algumas vezes, detém toda a produção a ser vendida para os franqueados e depois ao consumidor final. Por fim, o quarto e último P do plano de marketing é a promoção, incorretamente entendida no senso comum como o simples conceito e a única função do marketing. As principais atribuições da promoção são a propaganda, a promoção de vendas, as relações públicas e o marketing direto em geral, conduzidas por aquele que consta como responsabilizado no contrato de franquia.

A partir da elaboração do plano de marketing é possível também analisar o mercado de atuação da empresa e o perfil do público consumidor, levando em consideração a situação atual, o histórico e as tendências identificadas. As empresas concorrentes também são grandes influenciadoras na determinação de estratégias de marketing das franquias. O “P” do marketing referente ao preço envolve uma série de estratégias praticadas pelas empresas, com fins lucrativos, na corrida por este objetivo. Há diversos métodos e índices aplicados para definir o preço de venda final, especialmente o índice *markup*, amplamente adotado por causa de sua simplicidade e também objetividade: o preço de venda através do *markup* surge quando aplica-se a soma de um valor aos custos totais do produto ou serviço, que representará o lucro obtido pela empresa através da sua atividade-fim. Mendes (2009, p.127) enfatiza a popularidade do uso do índice: “o *mark-up* é uma das práticas mais comuns de política de preços”.

Um dos quatro “P” do marketing, o preço, tem influência direta na disputa com concorrentes, no volume de vendas e no lucro obtido pelas empresas. Arnold et al. (1983) revelaram, através de suas pesquisas, que o preço baixo é o segundo fator mais determinante no processo decisório do consumidor durante a escolha de um produto ou serviço disponível no mercado. Kotler (2000) relata que a maioria dos gestores destaca o processo de definição do preço de venda como sendo o maior desafio e a maior fraqueza da empresa. O estabelecimento do preço de venda, de acordo com Mendes (2009), tem origem na atual

situação de oferta e demanda que o mercado apresenta, e está ligado aos custos de produção do bem ou serviço e com a receita a ser gerada. Além da oferta, da demanda, e dos custos de produção, existem fatores como os preços dos produtos dos concorrentes e os preços dos produtos substitutos que também são analisados no processo decisório de determinação do preço de venda.

O índice *markup* é uma das ferramentas utilizadas pelos gestores para definir o preço de venda a ser cobrado por seu produto ou serviço. Cogan (1999, p.133) conceitua *markup* como “um índice aplicado sobre o custo de um bem ou serviço para a formação do preço de venda. Este índice é tal que cobre os impostos e as taxas aplicadas sobre as vendas, as despesas administrativas fixas, os custos indiretos fixos de fabricação e o lucro”. Com denominação da língua inglesa, o *markup*, quando traduzido para o português, resulta em algo similar à expressão “marcar para cima”, em alusão ao valor que é somado aos custos de produção, aos impostos, às taxas e às despesas, com o objetivo de gerar um valor que representará o lucro final.

Para que o sistema de franquias funcione - fruto da garantia de viabilidade proporcionada pelo diagnóstico de franqueabilidade e da implantação de estratégias de operacionalização da rede - o processo de cálculo e de decisão dos preços a serem atribuídos aos produtos ou serviços oferecidos pelas unidades franqueadas é mais uma engrenagem deste mecanismo. O óleo que lubrifica esta engrenagem e permite que ela permaneça alcançando resultados é o índice *markup*, aplicado sobre o custo do produto ou serviço para formular o preço de venda. O índice estrutura-se na concepção de preço e margem, ou seja, adiciona-se ao custo unitário de fabricação do produto, ou de prestação do serviço, uma margem de lucro que resultará no preço de venda final.

O preço de venda definido pela empresa é um fator de influência relevante para a sua sobrevivência, porque compõe a estrutura de fontes de receita da organização, sendo em muitos casos a única fonte. As fontes de receita da organização são identificadas e descritas durante o diagnóstico de franqueabilidade. A conclusão do diagnóstico pode decidir pela necessidade de diversificação das fontes de receita e mais algumas outras medidas de planejamento, responsáveis por moldar o perfil da empresa ao de uma rede de franquias eficiente.

Outra etapa fundamental para iniciar uma rede de franquias também envolve elementos do marketing por tratar-se de um documento estruturado pela empresa franqueadora como forma de comunicação com *stakeholders*, principalmente os futuros franqueados. Este documento é a COF (Circular de Oferta de Franquia), instrumento jurídico obrigatório neste processo, de acordo com a lei 8.955/94. O documento consiste na apresentação do histórico da empresa, da sua forma societária, pendências judiciais, descrição dos processos a serem desempenhados pelo franqueado e a necessidade financeira a ser arcada como investimento inicial. Rosseto (1995) analisa que ao obrigar o franqueador a entregar ao possível franqueado uma COF, ficou mais fácil e seguro abrir uma franquia. Este documento tem que ser entregue com uma antecedência de no mínimo dez dias da assinatura do contrato de franquia.

Condições contratuais para a sucessão pós-morte (caso de morte entre os quotistas); a aplicação do direito de preferência; a possibilidade de possuir mais de uma unidade; serviços e suportes a serem prestados durante a vigência do contrato; a especificação das taxas

necessárias para seu ingresso e remuneração periódicas; e o registro da marca no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) são outros fatores constantes na COF.

Há outras etapas a serem cumpridas para dar mais segurança ao franqueado e para enquadrar legalmente o processo. Uma forma de descrever o processo de abertura e concessão de franquia seria conforme a análise sob o ponto de vista do candidato à posição de franqueado. Gelman (1990) citou as etapas a serem cumpridas com o objetivo de concluir o processo:

- a) A seleção da franquia: momento de avaliação para a escolha da empresa e do setor de negócio. A preferência é para a empresa que o franqueado possui identificação e afinidade e dentro de uma atividade também do gosto do indivíduo.
- b) Valor de investimento: o franqueado necessita de capital suficiente capaz de arcar com as despesas do negócio. São valores como taxas de franquia, *royalties*, equipamentos, entre outros. Atualmente existem linhas de crédito oferecidas pelos bancos para auxiliar os indivíduos que pretendem adquirir uma franquia. Como exemplo há o BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social), que abriu uma linha de crédito nesta área. O futuro franqueado precisa apresentar alguns documentos ao banco como cópias do plano de negócios e contrato de franquia que comprovam a operação.
- c) Circular de Oferta de Franquia: etapa que compreende a análise deste documento. Há diferenças de valores entre despesas e investimentos de cada empresa.
- d) Escolha do ponto: análise dos preços de compra do ponto e dos aluguéis estando sempre consciente da variável financeira retorno sobre o investimento. O franqueador também pode auxiliar na seleção do ponto.
- e) Operação: análise de informações gerais a respeito dos processos operacionais da franquia levando em consideração a experiência do novo gestor e seu tempo disponível.
- f) Plano de negócios: análise das variáveis de custos com estoque, produtos, serviços, dentre outras despesas e custos, além da avaliação sobre a quantidade suficiente a ser faturada para pagá-los.
- g) Custos fiscais e trabalhistas: são custos que normalmente constam no plano de negócios e que às vezes passam despercebidos pelos franqueados.

Ao analisar o processo de concessão e abertura de franquia, sob a ótica do franqueador, surge uma série de obrigações legais e a necessidade de elaborar e planejar estratégias de operacionalização das futuras franquias que estruturam a empresa para o cumprimento da lei e para alcançar metas e objetivos administrativos. Leite (1991) listou sete etapas que definem a completa abertura e concessão de franquia:

Fase I – O diagnóstico de viabilidade: etapa que consiste no estudo e na análise de variáveis e indicadores financeiros como caminho para concluir se a adoção do sistema de franquias é vantajosa. O fluxo de caixa, o retorno sobre o investimento, o ponto de equilíbrio, o demonstrativo de fontes e aplicações de recursos e demais demonstrativos econômicos e contábeis constituem o diagnóstico.

Fase II – Estratégia inicial: juntamente com o estudo de viabilidade o franqueador pode utilizar o modelo dos 5W para realizar os seguintes questionamentos: *why, what, where, when, who*.

- *Why*: por que adotar o sistema de franquia?
- *What*: que tipo de franquia será adotada?
- *Where*: onde ficarão localizadas as redes franqueadas?
- *When*: quando a rede será implantada?
- *Who*: quem será o franqueado?

Fase III – Diagnóstico operacional: fase destinada a conhecer melhor a empresa que deseja ser franqueadora através da identificação dos pontos fortes e fracos – uma análise interna.

Fase IV – O projeto do sistema: trata da formatação da rede de franquia incluindo aspectos relacionados ao legislativo e judiciário, ao plano de marketing, à arquitetura das unidades, além de estratégias e diretrizes do plano operacional, da elaboração de manuais e da padronização. "É preciso ter saúde financeira, pois será preciso investir em registros, contratos e elaboração de manuais" (CAMARGO, 2008, p. 1). A característica de padronização minimiza os custos de mensuração pelo fato de transmitir com maior facilidade e agilidade os atributos e as informações concernentes ao produto ou ao serviço oferecido.

Fase V – Unidade piloto: etapa que compreende a instalação da nova unidade de franquia previamente formatada e modelada a fim de ser reproduzida. Após o período de realização de testes na unidade piloto, a empresa estará ou não pronta para validar seu processo operacional.

Fase VI – Implantação e desenvolvimento das franquias: fase posterior à validação operacional em que serão implantadas novas unidades além da unidade piloto como forma de desenvolver a rede.

Fase VII – Auditoria: sétima e última etapa, responsável pela avaliação e acompanhamento do desenvolvimento das franquias e da situação atual, além de atentar para o cumprimento dos aspectos jurídico-legais acordados no contrato de franquia e servir como canal de comunicação entre franqueador e franqueado.

Para dar início ao processo de concessão de franquia, o franqueador cobra uma taxa de filiação do franqueado, além de uma quantia como forma de garantir o fornecimento dos produtos que serão comercializados. Há opção também de cobrança de um valor percentual sobre as vendas das unidades franqueadas por parte do franqueador.

Para que haja a concessão de franquia é necessária também a elaboração do contrato de franquia de autoria do franqueador, que será abordado, no presente estudo, ao longo da seção sobre os aspectos jurídico-legais das redes. Constam itens como os dias e horários de funcionamento da unidade, tópicos relativos às publicidades e conseqüentes despesas, políticas de crédito, local da unidade, despesas relativas às taxas de franquia, delimitação do território de atuação da unidade, o prazo do contrato e alguns outros.

Dahab (1996) indica que quando a parceria não é bem estruturada, a imagem da empresa poderá ser afetada de forma negativa. Com o objetivo de evitar esta falha, o autor listou as características a serem analisadas durante a contratação dos candidatos: espírito empreendedor; capital disponível; identificação com a empresa; formação profissional e educacional; idade; estrutura familiar e capacidade relacional. Depois de definido o perfil do franqueado, o franqueador pode desfrutar de alguns meios de recrutamento: veículos de massa; mala direta; sindicatos; associações; SEBRAE; feiras de franquias; corretores de franquias; ABF; entre outros.

Os manuais produzidos pela franqueadora são entregues aos franqueados de forma a orientá-los durante a operação e gestão da sua unidade. Existem basicamente cinco manuais, segundo Mauro (1994). O manual de implantação é um dos cinco e tem a função de determinar os passos administrativos e operacionais da franquia através da descrição da documentação necessária para a abertura de conta corrente, contratação de seguro, compra de mobília, equipamentos e estoque inicial. O manual de implantação contém também os critérios de recrutamento, seleção, contratação e treinamento.

O manual de marketing e vendas define as técnicas e conteúdos de propaganda e ações de marketing que a rede pretende seguir. Ele possui itens como política de vendas e normas de pós-venda. Já o manual operacional descreve as tarefas da unidade de acordo com o plano operacional da franqueadora detentora da experiência com relação aos processos operacionais para produzir de maneira eficiente e com qualidade. Rosa (2007) explica que ao fazer o manual operacional, o empreendedor precisa considerar os processos de produção, de comercialização, as atividades rotineiras e os seus respectivos colaboradores responsáveis. Há também o manual de administração e controle que atuará como orientador do franqueado em questões gerais de gestão: setor contábil, administrativo, financeiro, recursos humanos, dentre outros. A tendência apresentada nos últimos anos é a de utilização de softwares de gestão implementados nas empresas em geral, assim como nas redes de franquias para auxiliar na administração e no controle gerencial. Dornelas (2001) contribui dizendo que um planejamento operacional deve apresentar estratégias relacionadas ao processo produtivo da empresa.

Por fim, o manual de identidade visual, que determina a forma de aproveitamento da marca e dos seus atributos, o modelo do projeto arquitetônico e a cor de pintura, o uniforme dos colaboradores, a decoração das unidades, dentre outros elementos visuais da franquia que a identifiquem de forma única e independente do local em que ela se encontra. A identidade visual é composta por elementos que traduzem visualmente e de forma planejada, um nome, uma idéia, um produto, uma empresa. A interação dos elementos de identidade visual precisa criar uma lembrança de forma rápida no consumidor de que determinada loja faz parte da rede, e que a experiência vivida em outra unidade será a mesma encontrada nas demais. A visão, missão e os valores de uma empresa devem ser traduzidos e representados pela identidade visual, com harmonia entre a essência da organização e a imagem por ela assumida. Para Perez e Bairon (2002), a boa comunicação precisa criar consciência sobre o seu público-alvo, transmitir uma imagem positiva, atraindo aqueles que estejam de acordo com a comunicação da empresa, os clientes potenciais, formando e intensificando relacionamentos. A embalagem dos produtos, por exemplo, é um elemento da identidade visual da marca, que segundo Niemeyer (2002) exerce o papel de passar informações que dêem confiança ao consumidor no momento de decisão de compra.

Outro documento que pode ser feito pelo franqueador e entregue às franquias é o mapa de valor pela ferramenta Canvas, chamado também de *Business Model Generation*. Trata-se de um mapa que ilustra os principais itens componentes do modelo de negócio de uma empresa, e que precisa estar em constante revisão para que seja possível identificar se estão sendo seguidos durante o exercício dos processos, ou se há necessidade de alteração de alguns itens na busca por aperfeiçoamento e melhores resultados. Osterwalder e Pigneur (2010, p.15) explicam que “um modelo de negócio descreve racionalmente como uma organização cria, entrega e captura valor”. O mapa é composto por um resumo dos fatores presentes em um plano de negócios, o que por si não elimina a necessidade de elaboração deste último. Além da sua aparência menos formal, o Canvas pode ser utilizado com mais agilidade e frequência durante as rotinas diárias, por ser mais enxuto e dispor de um formato que facilita a visualização e o entendimento das informações. O Canvas é, portanto, uma ferramenta de gerenciamento estratégico, muito utilizada por empreendedores durante a confecção do plano de negócios, que lhes ajuda a visualizar melhor todos os fatores integrantes do mercado e da empresa. A ferramenta é capaz de ilustrar o modelo de negócio praticado pela empresa e revelar a necessidade de ajustes.

2.2.4 Mecanismo de funcionamento

Uma das chaves para o sucesso do funcionamento de uma rede de franquias, de acordo com Dahab (1996) está na comunicação e cooperação entre o franqueador e seus franqueados. O franqueador tem a função de orientar, controlar e ser parceiro do seu franqueado, havendo uma divisão de poder e negociação no momento da tomada de decisão. Existe um contrato que formaliza essa relação e estabelece os direitos e deveres das duas partes. Porém, a relação se estende além do contrato, por causa do grande número de contatos orientados ao acompanhamento das unidades que compõem a rede de franquias.

Muitas empresas sustentam a tendência de serem geridas de forma “horizontal”, devido às vantagens notadas neste perfil administrativo. As técnicas voltadas para a diminuição da distância entre cargos altos e baixos e a descentralização da tomada de decisões, com maior participação democrática dos colaboradores, ocorre também na relação entre empresas franqueadoras e franqueadas. Na estrutura vertical, o franqueador estabelece poder autocrático, alargando a distância hierárquica. Por outro lado, na estrutura horizontal, surge um senso de igualdade por causa da mútua dependência entre as empresas. Não há sistema de franquias sem uma relação de confiança entre as partes envolvidas: o franqueador compartilha sua experiência e suporte operacional e o franqueado usa da sua determinação e experiência para assumir o novo negócio.

Há determinadas práticas administrativas promovidas pela empresa franqueadora, como por exemplo, encontros com franqueados, reuniões para definição do planejamento anual, além de visitas de consultores. As convenções, treinamentos e *workshop* representam tais encontros e servem como palco para compartilhamento de informações e experiência. A intenção por trás das práticas é de estreitar as relações entre os membros da rede de franquias e torná-las duradouras.

De forma sucinta, o funcionamento do sistema de franquias ocorre através da execução de papéis diferentes por parte do franqueador e do franqueado. O franqueador presta serviço e auxílio, além de permitir a venda de produtos com a sua marca. Já o franqueado deve realizar a distribuição do produto por meio de sua comercialização. A decisão, por exemplo, do projeto arquitetônico da franquia fica por conta do franqueador, enquanto que decisões de contratação de pessoal e realização de parte da publicidade local são descentralizadas para o franqueado.

O outro lado da relação entre franqueador e franqueado seria aquele em que o fracasso prevalece. Segundo Cohen e Ferreira (2000), decisões estratégicas incorretas de franqueadores, diferentes expectativas, e visões conflitantes são as mais frequentes causas do insucesso das relações de franquia. Este seria um mecanismo de funcionamento falho do sistema de franquia.

O funcionamento do sistema ocorre quando, segundo Mendez e Lehnisch (1991), o franqueador outorga ao franqueado a exclusividade na comercialização dos seus produtos ou serviços. A manutenção da relação é fortalecida quando há treinamento do franqueado e há condições para sua sobrevivência. As principais queixas relatadas pelos franqueados, conforme explica Ribeiro (2011), referem-se ao pouco apoio oferecido pelos franqueadores, à alta carga de cobrança em taxas e *royalties* e ao fornecimento de dados incorretos quanto ao

capital a ser investido, tempo de retorno do investimento, custos, dentre outras informações. Por parte dos franqueadores, as reclamações são sobre a falta de preparo e experiência dos franqueados.

Os *royalties* usualmente são baseados nas vendas, e não nos lucros. Para Brickley (2002), a justificativa seria de que o franqueador pode documentar as vendas de forma mais fácil do que os lucros, pois estes podem ser influenciados por alocação arbitrária de custos. Price (2000) revela que há uma relação entre *royalties* e a circular de oferta de franquias (COF), em que quanto maior a quantidade de informações divulgadas pelo franqueador via COF, maior será a quantidade de *royalties* cobrada e maior o risco de investimento assumido pelo franqueado.

Cohen e Ferreira (2000) ainda contribuem explicando que no sistema de franquias as estratégias competitivas, políticas e as normas estabelecidas pelo franqueador precisam ser aplicadas entre os franqueados. Gelman (1990) aborda a função do franqueador como o desenvolvimento e teste, na prática, do mecanismo do negócio, permitindo que o franqueado usufrua deste conhecimento e represente a marca. O franqueador precisa ainda estruturar os métodos, processos e normas que vão reger o mecanismo de funcionamento da franquia, além de prestar auxílio e assistência aos franqueados. Pelo lado do franqueado, a função é a de pagar uma taxa inicial, pagar *royalties*, encarregar-se de instalar, operar e administrar a franquia seguindo tendências da empresa franqueadora.

As tendências da empresa franqueadora refletem-se na característica de padronização das franquias. Segundo Cox e Mason (2007), as relações de franquias estão sob a tensa dualidade entre a padronização no nível de rede e a adaptação a diferentes mercados locais. Produtos e serviços padronizados formam o ponto principal da proposta de valor do sistema de franquias. Por outro lado, a autonomia dos franqueados vai ao encontro da proposta de “ser o seu próprio patrão”, disseminada pelas redes de franquias.

A padronização resulta na diminuição dos custos em economia de escala, tanto para franqueador quanto para franqueado, e minimiza a necessidade de monitoramento da atuação do franqueado. Padronizar também significa solidificar uma proposta de valor do negócio ao longo da rede de franquia que seja de conhecimento do mercado consumidor. Isto acaba por criar uma imagem uniforme que proporciona uma noção de identidade da empresa. Podem surgir problemas no sistema de franquias quando a padronização é precária: a tal característica cria padrões de referência para acompanhar e mensurar resultados de franquias, atuantes em diferentes regiões.

2.2.5 Aspectos jurídico-legais das franquias

No início da década de 90, devido à crescente expansão dos contratos de franquia apoiada pelas várias experiências bem sucedidas, os legisladores nacionais tiveram que intensificar a atenção dada ao tema. Atenção ainda maior por causa da grande lacuna existente deixada pela ausência de uma legislação específica acerca do assunto.

A lacuna deixada pela legislação brasileira era um entrave ao desenvolvimento do contrato de franquia. Os tópicos relacionados ao pagamento de *royalties*, à independência do franqueado, às relações trabalhistas entre as partes, ao excesso de poder econômico em cláusulas de exclusividade, à fixação de preços, além do conceito de franquia e tudo que se refere ao tema não estavam divulgados de forma clara e jurídica.

Depois de alguns anos de debate foi outorgada no ano de 1994 a Lei Federal nº 8.955, que ficou conhecida como Lei Magalhães Teixeira em referência ao autor da lei, o deputado José Roberto Magalhães Teixeira.

A legislação do país, de acordo com Brasil (1994), amparada pela lei nº 8.955 de 1994, define franquia empresarial como:

O sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (p. 01)

A legislação brasileira prevê, de acordo com Silva e Azevedo (2012), quatro documentos indispensáveis para a validação do negócio jurídico entre franqueado e franqueador.

O primeiro seria a Circular de Ofertas de Franquias (COF) que consiste na apresentação de informações gerais da empresa e do negócio, conforme já foi mostrado. Requisitos legais deverão constar no documento com o objetivo de evitar rescisão de contrato e infrações. De acordo com Brasil (2002), o franqueador precisa evitar oferecer aquilo que ele não pode fornecer. Não pode omitir nem falsificar dados, evitando também a criação de expectativas irreais para os candidatos a franqueado, sob pena de ser obrigado a pagar uma indenização. Se por algum motivo a COF não tiver sido entregue antes da assinatura do contrato de franquia, este pode ser anulado, sob risco de responder à uma ação por perdas e danos além da devolução de qualquer quantia antes recebida. Não deverá ocorrer nenhuma transação financeira antes da entrega da COF. O documento deve ser entregue ao interessado dez dias antes da assinatura do contrato de franquia. De acordo com Brasil (1994), o franqueador não pode veicular falsas informações, podendo o franqueado requerer a anulação do contrato e a devolução daquilo que já foi pago ao franqueador.

O Pré-Contrato é o segundo documento, que define obrigações pré-operacionais, locação do ponto comercial e outros fatores estruturais da pessoa jurídica. O Contrato de Franquia é mais um documento e estabelece a relação jurídica entre o franqueado e o franqueador, as taxas a serem pagas pelo franqueado, os prazos e como ocorre o processo de

controle de qualidade. Para Martins (1997), o contrato de franquia surgiu, assim como outros contratos comerciais, sendo uma técnica de comercialização de produtos para alavancar as vendas.

Para Ribeiro et. al (2011, p. 65), é usual que o franqueador, antes de apresentar a COF, solicite ao potencial franqueado alguns documentos para o conhecimento de suas reais capacidades de investimento, como disponibilidade financeira e outras informações pessoais.

O Código Civil e o Código Comercial são basicamente os documentos que norteiam a relação entre franqueado e franqueador. Cherto (1988) citou oito itens primordiais existentes no Contrato de Franquia:

- a) é preciso que exista, por parte de alguém (franqueador), a posse do nome e marca, de um produto ou serviço e do seu *know-how* envolvido;
- b) o franqueador deve conceder uma licença ao franqueado para a exploração da marca, do serviço e do produto;
- c) normas de administração da franquia;
- d) assistência técnica do franqueador ao franqueado;
- e) espaço territorial de atuação e definição do regime de exclusividade;
- f) direitos e deveres gerais de ambas as partes;
- g) normas de exploração da marca;
- h) duração do contrato.

O conteúdo compositor do contrato de franquia foi categorizado por Andrade (1993), de acordo com o assunto tratado por cada artigo, e tem como objetivo determinar: as partes contratantes; ramo da atividade do franqueador; a marca registrada ou licenciada a ser franqueada; os padrões de conduta; o prazo da franquia; a localização do ponto de venda (próprio ou alugado); a condição do franqueado; as condições para renovação do contrato; os acordos de pagamento de taxa mensal, condições de pagamento, multas por inadimplência, região geográfica de atuação e regime de exclusividade; treinamento de pessoal; fiscalização do ponto de venda, e o fornecimento de material contábil, técnico ou didático para auxiliar as atividades do franqueado.

O complemento dos esforços entre as empresas no contrato de franquia depende da colaboração das duas partes, e para que o contrato seja válido, é necessário que o franqueador autorize o uso de marcas, patentes, símbolos etc., apesar das empresas serem independentes uma da outra, segundo Dahab (1996).

Outra cláusula que normalmente se encontra no contrato de franquia, segundo Martins (1997) é referente ao prazo. É importante que se estabeleça um período mínimo que possibilite o retorno do capital empregado, e é por essa razão que não é comum que seja firmado por prazo indeterminado, pois nesse caso nem o interesse do franqueado nem o do franqueador estará protegido.

Quanto ao preço, o contrato estabelece o valor para a aquisição da franquia. Diversos fatores são considerados nas modalidades de negócios, mas como regra, o franqueado pagará ao franqueador a taxa de franquia, *royalties* e taxas periódicas de publicidade e marketing. A taxa de franquia corresponde à retribuição ao franqueador pela cessão de seu nome e *know-how*.

Quanto às relações trabalhistas, os colaboradores contratados pela franqueada são de sua responsabilidade, isentando a franqueadora de qualquer obrigação desta natureza. Este é um exemplo dentre as demais características de descentralização administrativa existente nas redes de franquia: o franqueado e o franqueador são pessoas jurídicas distintas.

A ABF (Associação Brasileira de Franquias) é um órgão que foi criado com o objetivo de auxiliar empresas franqueadoras e também franqueadas a operacionalizar seus negócios de forma legal. Fundada em 1987, a entidade sem fins lucrativos busca a defesa, promoção e desenvolvimento do sistema de franquias do país através do comando estabelecido pela sua comissão de ética, fundada dois anos após o surgimento da associação. Segundo a própria ABF (2006), a associação possui relações com outras organizações semelhantes em países como Argentina, Estados Unidos, México e Chile, além de possuir sede em São Paulo, há uma seccional no Rio de Janeiro e regionais no interior de São Paulo, Rio Grande do Sul e Minas Gerais.

Existem algumas atribuições concernentes à ABF, como a orientação dada aos interessados sobre como pesquisar uma franquia, a indicação de literaturas especializadas no setor, o fornecimento de dados sobre franquias nacionais e mundiais, a mediação em conflitos, a realização de cursos temáticos e a organização de feiras do setor. A associação ainda presta auxílio em questões relacionadas à abertura de franquias com a ajuda de consultores.

De acordo com ABF (2006), como forma de dar maior transparência ao sistema de franquias, a ABF publica, através de uma editora, a revista *Franquia & Cia.*, destinada a informar empresários e demais interessados sobre as novidades do setor de franquias. São as redes de franquias associadas à ABF que fornecem dados e informações relevantes que são transmitidas ao público. Por meio de um sistema de informação a associação possibilita que os associados atualizem suas páginas e dados.

ABF (2006) mostra que o Brasil é o 6º colocado no ranking mundial de países em termos de quantidade de franquias. Naquele ano havia cerca de 59.000 unidades franqueadas que geravam 31,6 bilhões de reais em faturamento e davam oportunidade de emprego direto a 531.000 pessoas. Recentemente a associação intensificou suas atividades junto às instituições públicas como forma de desenvolver o sistema de franquias no país, capacitando futuros franqueados. O levantamento feito pela ABF naquele ano indicou quais os diferentes setores de atuação das franquias nacionais: acessórios pessoais e calçados; alimentação; educação; esporte, lazer, saúde e beleza; gráficas; hotelarias e turismo; informática e eletrônicos; limpeza; móveis e decoração; veículos; vestuário.

Para quem tem interesse em estruturar sua própria empresa em formato de franquia, há diversos *benchmarks* disponíveis em empresas nacionais, inclusive do setor de chocolates, onde é possível identificar os pontos fortes e fracos da rede e dar mais segurança e subsídios durante a abertura do negócio.

2.3 O MERCADO DE CHOCOLATES BRASILEIRO

Os primeiros frutos do cacau chegaram ao Brasil pelo estado do Pará, em 1746, levados depois para a Bahia, desenvolvendo a cacauicultura. O Cacau precisa ser cultivado em temperaturas acima de 20 graus Celsius, portando adaptando-se às regiões do Norte e Nordeste do país. O estado baiano destaca-se como maior produtor nacional de cacau, responsável por cerca de 62,3% do total colhido em território nacional, seguido pelo Pará (25,7%), Rondônia (7,1%), Espírito Santos (3,3%), Amazonas (1,4%) e Mato Grosso (0,3%), de acordo com o IBGE (2012).

O Brasil ocupa, de acordo com a Caobisco (2011), a terceira colocação no ranking dos maiores mercados de chocolates do mundo em termos de quantidade consumida, perseguindo a Alemanha, segunda colocada, e atrás do líder do mercado global, os Estados Unidos. O Sebrae (2014) apresenta o ranking mundial de produção de cacau, cuja sexta posição pertence ao Brasil, com 4 % da produção total global, e a liderança é da Costa do Marfim que possui 34% de todo o cacau produzido no mundo. Para atender toda a demanda da população brasileira, parte do cacau ainda precisa ser importada. A dependência das importações para sustentar a demanda doméstica do mercado de chocolates do Brasil demonstra que o mercado está sensível a flutuações de preços, por causa de fatores como problemas de safra, ambiente político conturbado, variações cambiais e aumento no consumo global. Em se tratando do consumo per capita do alimento dentro do território brasileiro, a região sul se destaca e lidera, conforme informa ABICAB (2012).

Segundo Mintel (2012), o mercado nacional de chocolates é comandado por três empresas que totalizam 85% da parcela de mercado, com a Kraft na liderança, seguida pela Nestlé e Garoto (Garoto pertence à Nestle). Há também chocolaterias especializadas, ou *gourmet*, casos de Brasil Cacau, Cacau Show e Copenhagen, todas atuando em sistemas de franquias.

O mercado de chocolate sofre influência da sazonalidade, fator grande responsável por impulsionar as vendas no inverno e nas datas comemorativas do Natal, do Dia dos Namorados, da Páscoa, do Dia dos Pais e Dia das Mães. Porém, ocorre queda nas vendas em períodos de altas temperaturas, principalmente no verão.

Na sequência serão apresentados os procedimentos metodológicos que permitiram alcançar os objetivos propostos.

3. METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De forma a corresponder ao ciclo de pesquisa, proposto por Bervian, Cervo e Da Silva (2007), o presente estudo inicialmente definiu um tema a partir do qual formulou um problema de pesquisa. Os tipos de pesquisa podem contemplar diversos tipos de classificações com características próprias que diferem-se entre si. Essas características vão reger as técnicas de coleta e análise de dados. Para Vergara (2004), a pesquisa científica pode ser classificada através de dois critérios primordiais: quanto aos fins e quanto aos meios. Com relação aos fins, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada, intervencionista. Por outro lado, quanto aos meios, ela pode ser de campo, de laboratório, telematizada, documental, bibliográfica, experimental, participante, pesquisa-ação ou estudo de caso.

Quanto ao fim, este estudo apresenta característica de pesquisa aplicada e descritiva. Aplicada porque, segundo Roesch (1999), tem o objetivo de produzir soluções para determinado problema concreto da organização. O presente trabalho também é classificado como uma pesquisa descritiva, porque apresenta as características organizacionais, de acordo com a visão do pesquisador e dos colaboradores da empresa, descrevendo cada um dos tópicos necessários para o desenvolvimento de um sistema de franqueamento.

Esta pesquisa mostra, quanto aos meios, características de um estudo de caso por tratar de uma organização única e real que delimita um contexto próprio e singular, em que os resultados obtidos com a análise dos dados são especificamente enquadrados para a realidade desta empresa.

3.2 COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A coleta de informações organizacionais foi feita por meio de entrevistas semi-estruturadas com as duas sócias-proprietárias da empresa, além de análise documental e observação pessoal realizadas pelo autor, que trabalhou na empresa durante o primeiro semestre do ano vigente, com tais objetivos, dentre outros.

A coleta de dados relativos às franquias do mercado de chocolates do Brasil foi realizada através de visitas às empresas do setor (lojas franqueadas), com observação assistemática por parte do autor. A abordagem dos dados é qualitativa, sendo que fornece a possibilidade dos dados a serem apresentados de forma estruturada e depois analisados.

Foram utilizados dados tanto de fonte primária, quanto secundária. Os dados secundários têm origem na documentação existente da empresa. Já os dados primários provêm em grande parte das entrevistas realizadas com as duas sócias da empresa e das observações participantes. Gil (1999) categoriza em dois modos distintos as técnicas de coletas de dados primários: via comunicação e via observação. A primeira é também a mais comum, pode ser realizada através de entrevistas estruturadas ou não. A observação consiste na coleta de dados sem que haja comunicação entre pesquisador e terceiros envolvidos.

Os dados coletados nas entrevistas, nas observações, e na análise documental, resultaram em informações que sustentaram a necessidade da criação de um plano para a operacionalização de franquias da Devorata, bem como o seu desenvolvimento. Em seguida foi elaborado o plano a partir destes dados coletados e das informações produzidas.

3.3 ESTRUTURA DO PLANO ESTRATÉGICO DE OPERACIONALIZAÇÃO DE FRANQUIAS PROPOSTO PELO AUTOR

O plano estratégico de operacionalização de franquias teve início com a coleta de dados e informações a respeito das principais redes de franquia atuantes no mercado de chocolates brasileiro, que forma o capítulo um, e sobre a própria Devorata, constituindo o capítulo dois do plano.

As informações foram úteis para a elaboração do diagnóstico de franqueabilidade, dos manuais de operacionalização das franquias e da circular de oferta de franquia, formadores dos tópicos finais do plano. A seguir apresenta-se o quadro 1 que contém estas etapas de elaboração do plano estratégico de operacionalização das franquias Devorata.

Quadro 1 – Etapas do plano estratégico de operacionalização de franquias da empresa.

Etapas do plano	Informações utilizadas: tipo (1)/fonte (2)	Referências
Diagnóstico de franqueabilidade	(1) Estudo de viabilidade do modelo de franquia; identificação dos pontos fortes da empresa; modelo de negócio; concorrentes; viabilidade financeira; expansão da marca; justificativa de franqueabilidade/(2) requisitos do sistema de franquias; fatores mercadológicos; empresa de consultoria contratada; sócias da empresa; Sebrae; APEME (Associação de Pequenas e Médias Empresas de Garibaldi); CIC (Centro de Indústria e Comércio de Garibaldi).	<ul style="list-style-type: none"> • Leite (1991) • Plá (2001)
<i>Layout</i>	(1) Disposição física da unidade/(2) sócias da empresa e escritório de arquitetura.	<ul style="list-style-type: none"> • Rocha (1995)
Padronização	(1) Identidade visual; processos operacionais; estrutura arquitetônica/(2) sócias da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Connell (1999) • Pak (2000) • Camargo (2008)
Circular de Oferta de Franquia	(1) Histórico da empresa; distribuição das cotas de participação societária; etapas de abertura da franquia; pendências judiciais; descrição dos processos empresariais; permissão para possuir mais de uma franquia/(2) Lei nº 8.955/94; sócias da empresa; Sebrae; ABF.	<ul style="list-style-type: none"> • Rosseto (1995) • Brasil (1994)
Manual de marketing	(1) Perfil do público consumidor e do mercado em geral; estratégias de preço, de praça, de promoção e de produto; levantamento das quantidades de saídas de produtos, produtos mais vendidos e menos vendidos da unidade de franquia/(2) ambiente mercadológico, sócias da empresa; APEME; consultoria de marketing do Sebrae; CIC.	<ul style="list-style-type: none"> • Santini e Garcia (2013) • Kotler e Keller (2006) • Sheth e Newman (2001)
Manual operacional	(1) Fluxograma de produção e capacidade produtiva (fluxograma já documentado e exclusivo da sócia majoritária); forma de entrega dos produtos às franquias; periodicidade de pedido, de produção e de entrega do produto/(2) sócia majoritária e funcionárias do setor de produção da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Rosa (2007) • Dornelas (2001)
Manual de identidade visual	(1) Modelo de projeto arquitetônico; escolha do logo; combinação das cores das franquias e da decoração ambiente/(2) escritório de arquitetura e sócias da empresa;	<ul style="list-style-type: none"> • Perez e Bairon (2002) • Niemeyer (2002)

Fonte: Autor.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A redação da seção de apresentação e análise dos dados foi possibilitada pela união de quatro principais fatores: captação e análise dos dados por parte do autor do trabalho no período em que trabalhou na empresa e também depois disso, através de viagens à cidade em que fica situada a matriz; entrevistas semi-estruturadas e conversas informais com as duas sócias da Devorata; consultorias do Sebrae do Rio Grande do Sul; e consultorias de uma empresa especializada no sistema de franquias.

4.1 REDES DE FRANQUIAS DO BRASIL

Conforme traçado na definição dos objetivos específicos desta pesquisa, o terceiro deles menciona a necessidade de pesquisar, observar e analisar empresas modeladas pelo sistema de franquias, principalmente aquelas atuantes no setor de chocolates, assim como a Devorata, que além de serem benchmarkings de franquias de chocolate, representam também concorrentes diretas da empresa estudada.

Foram destacadas redes dentre as chocolaterias nacionais como forma de aproximar características entre as próprias empresas concorrentes e seus ambientes de mercado, minimizando possíveis discrepâncias durante a apresentação e a análise de dados referentes a estas organizações. Esta escolha também pode acarretar em melhorias para a Devorata ao usufruir do *benchmarking*, percebendo pontos fortes das concorrentes e moldando-os à realidade da empresa. As análises ocorreram através de visitas às franquias, conversas informais com os franqueados, consultorias do Sebrae do Rio Grande do Sul, pesquisas de mercado, pesquisas em fontes bibliográficas, além de algumas conversas com as duas sócias da Devorata.

Tabela 2 – Perfil básico das três principais redes de franquia do mercado de chocolate brasileiro.

	Cacau Show	Kopenhagen	Brasil Cacau
Ano de Criação	1987	1928	2009
Nº de Lojas	1.123	283	138
Valor da Franquia	120.000,00	350.000,00	90.000,00
Capital de Giro	40.000,00	80.000,00	30.000,00
Retorno de Investimento	18 meses	18 a 24 meses	18 a 48 meses
Faturamento médio anual	400 milhões	275 milhões	15 milhões

Fonte: ABICAB (2015).

O mercado de chocolates brasileiro desenvolveu características de diversificação nos últimos anos por causa do surgimento e da expansão de chocolaterias especializadas, também chamadas de *gourmet*, através do modelo de franquias. A nova configuração do mercado significou mais opções de compra ao consumidor, desde as mais tradicionais, representadas pelas grandes indústrias (Kraft, Nestlé e Garoto), e pelas redes de franquia Cacau Show, Brasil Cacau e Copenhagen.

Cacau Show

A Cacau Show, segundo Mintel (2012), é pioneira dentre as chocolaterias nacionais, tendo sido fundada em 1987 e está entre as maiores redes do Brasil de chocolates, com cerca de 1.200 unidades abertas em operação no país. A empresa, apenas dois anos após sua abertura, fechou contrato com uma grande rede nacional de varejo, as Lojas Brasileiras, passando a fornecer chocolates para a rede. O fornecimento de produtos para as Lojas Brasileiras consolidou-se como a primeira experiência da empresa no formato de uma rede de franquias.

A empresa oferece uma linha de chocolates variados, com trufas, tabletes recheados feitos com ingredientes exóticos como pimenta, erva doce, canela, café e erva cidreira, bombons finos, pastilhas de chocolate com menta, garrafinhas de chocolate ao leite, entre outros produtos derivados de chocolate. Também foram lançadas as linhas *diet* e *light* de produtos a base de chocolate, e apesar da grande gama de produtos, o alimento líder de vendas da marca é representado pelas trufas, sortidas dentre 25 sabores.

A organização tem procurado diversificar os tipos de perfis dos clientes para ampliar o mercado de atuação e o número de vendas. Atualmente o maior número de clientes da Cacau Show faz parte das classes C e D, e depois em menor número das classes A e B, o que traz reflexos para os produtos da marca portarem uma qualidade menor – o público consumidor preferencial da Cacau Show não preza tanto pela qualidade e acabamento dos produtos quando comparado ao público da Copenhagen, por exemplo. Dentro deste cenário, o lançamento de novas linhas de produtos mais sofisticadas pode atrair clientes das classes A e B.

O consumo de chocolate baseado em apelos emocionais constitui a principal motivação que induz as pessoas a comprar na Cacau Show, juntamente por causa do preço acessível às diferentes classes de consumidores, da distribuição intensa dos produtos pelos pontos de venda, da grande quantidade de lojas espalhadas pelo Brasil, e da diversificação dos produtos também por meio das linhas *diet* e *light*. A existente concorrência para ser aprovado como franqueado da Cacau Show exigiu da empresa o estabelecimento de um processo formal para a concessão da franquia. De acordo com Cacau Show (2015), o processo possui etapas como treinamentos, freqüentes reuniões, realização de entrevistas, orientações sobre o modelo de negócio e sobre o contrato de franquia, além da procura e seleção do ponto de venda. A rede também possui um canal de comunicação e propaganda forte, usufruindo de datas festivas para promover os produtos através de famosos atores da televisão nacional, bastante conhecidos dentre as classes C e D, além de organizar sorteios com premiações de carros e viagens para aqueles que gastarem determinadas quantias na compra dos chocolates.

A avaliação das lojas Cacau Show apontou também alguns pontos fracos, tais como o atendimento (pequeno número de funcionários que acabam precisando acumular tarefas),

apesar desta característica variar de franquia para franquia. As outras fraquezas notadas foram o espaço físico pequeno e a incapacidade de abrigar muitos clientes em dias movimentados por causa da falta de um espaço *coffee shop*.

Kopenhagen

A Kopenhagen já possui até um livro publicado a respeito da sua história, iniciada em 1928, carregando 85 anos de tradição. A empresa constitui outra concorrente do ramo de chocolates finos brasileiros, pioneira na produção de doces como balas de leite, *nhá benta* e *língua de gato*, a empresa possui nas classes mais altas o seu público consumidor mais fiel. É uma das pioneiras neste segmento de mercado, o que a torna referência nacional do setor. O desenvolvimento da marca ofereceu a oportunidade para que ela passasse a atender pessoas de menor poder aquisitivo, o que se tornou ainda mais possível devido à criação da Brasil Cacau por parte do grupo CRM, que também detém a gigante Kopenhagen.

De acordo com informações de Kopenhagen (2014), cada doce *nhá benta* é preparado manualmente. Por outro lado, a versão barata do produto produzida e comercializada pela Brasil Cacau, é feita de modo industrial, com o uso de máquinas e processos que resultam em produtos com poucos traços artesanais. Dentro deste ambiente de tendência de diversificação do perfil dos clientes, a Kopenhagen comprou a DanTop, outra fabricante de doces, cujo principal produto é uma versão mais barata da *nhá benta*, vendida a preços mais acessíveis para as classes média e baixa.

O estudo da Kopenhagen revelou também alguns pontos fortes da organização, como o investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, que é alto e constante, comprovado, por exemplo, pelo lançamento de treze exclusivos produtos para serem vendidos apenas durante a Páscoa de 2012. Outra exclusividade é uma versão até então inédita no mercado, lançada neste ano de 2015, dos sorvetes *língua de gato*, produto que pode ser capaz de levar a empresa a alcançar bons resultados no verão, uma temporada tão temida pelos empreendedores do chocolate. As outras virtudes observadas durante as visitas às lojas da Kopenhagen foram o alto padrão de qualidade e requinte dos produtos e embalagens, a identidade visual da marca, um ambiente aconchegante com espaço *coffee shop*, decoração convidativa e ampla área física que facilita a circulação dos visitantes. O preço elevado cobrado pelos produtos pode significar uma fraqueza da organização, apesar de que quando não abusivo pode se tornar vantagem para empresa, pois o público de classes mais altas tem condições de pagar e apreciam esta valorização do produto.

Quadro 2 – Perfil Kopenhagen x perfil Brasil Cacau

Duas versões da Kopenhagen As principais diferenças entre a marca original e a Brasil Cacau, o novo negócio dos donos da empresa		
	KOPENHAGEN	BRASIL CACAU
Perfil do consumidor	Predominantemente mulheres, de 40 anos, classes A e B	Homens e mulheres, de 15 a 49 anos, classes B e C
Produto	A produção é artesanal — cada funcionário produz em média 170 quilos de chocolate por mês	A produção é industrial — cada funcionário deve produzir 330 quilos de chocolate por mês ⁽²⁾
Preço	O quilo do bombom Cherry Brand, o produto mais caro da empresa, custa 249 reais	O quilo do tablete recheado de doce caseiro, carro-chefe da nova marca, custa 49 reais
Custo de uma loja⁽¹⁾	300 000 reais	90 000 reais
Consumo médio	33 reais por pessoa	10 reais por pessoa ⁽²⁾
Faturamento médio por loja	1 milhão de reais por ano	500 000 reais por ano ⁽²⁾

(1) Investimento inicial para a instalação de uma loja franqueada. (2) Estimativa. Fonte: empresa

Fonte: ABICAB (2015).

Brasil Cacau

A Brasil Cacau, outra empresa do ramo de chocolates brasileiro, foi criada em 2009 com o intuito de atingir o público consumidor das classes mais baixas para concorrer principalmente com a Cacau Show, e segundo Kopenhagen (2014), possui cerca de 500 lojas pelo país.

Os pontos fortes da empresa são o modelo *self service*, adotado nas lojas em que o próprio cliente pega seus produtos e leva até o caixa para pagar, além do *mix* de produtos, da identidade visual dos produtos da marca, dos preços baixos, e da vantagem de ter um relacionamento com a Kopenhagen, o que torna possível fazer com que os consumidores liguem a qualidade e tradição de uma marca à outra. A Brasil Cacau comercializa produtos de menor qualidade, o que pode levar ao enfrentamento de períodos de dificuldade na tentativa de fidelizar seus clientes.

Portanto, percebe-se após análise das três franquias que é a Cacau Show a empresa que possui o maior número de franquias pelo Brasil, além de obter o maior faturamento anual, estando enquadrada nos critérios elaborados com o intuito de filtrar as redes que aqui seriam avaliadas. A característica artesanal dos produtos, percebidas nos produtos de linhas da Devorata e também da Kopenhagen, apresentou-se como um fator comum às chocolaterias

que prezam por produzir doces de alta qualidade, podendo cobrar preços mais elevados do público consumidor que atendem, formado predominantemente por pessoas de alto poder aquisitivo.

4.2 A EMPRESA DEVORATA

O nascimento da Devorata começou a se tornar realidade quando a empreendedora Jurema Milani, em 1987, resolveu aliar o seu gosto pela arte de cozinhar à necessidade de garantir seu sustento. Naquele ano, a futura empresária participaria de uma oficina de chocolate em Porto Alegre, que acabou despertando o interesse em produzir chocolates e trufas de qualidades singulares e diferenciadas. Neste período a futura empresária exercia essa atividade de maneira informal, atendendo principalmente parentes e conhecidos, que por sua vez, faziam propaganda boca a boca, resultando em aumento gradativo do número de encomendas a serem atendidas. A quantidade de vendas e de solicitação de pedidos recebidos exigiu de Jurema a dedicação para estruturar um novo local físico destinado à produção e à abertura de uma loja, representando o planejamento de um ponto de venda, até então inédito para a empresa.

No dia 12 de abril de 2006 acontece na cidade de Garibaldi, Rio Grande do Sul, a inauguração da primeira loja de chocolates do município. Com o intuito de casar a produção diferenciada e qualificada com um atendimento personalizado e também qualificado ao cliente, a Devorata Trufas Artesanais cria um novo ambiente e apresenta sua nova loja, impulsionando o processo de produção e comercialização dos produtos rumo à consolidação da marca na serra gaúcha.

Existem pontos de venda dos produtos Devorata em sete cidades do estado: além das já citadas Garibaldi e Caxias do Sul, há pontos de venda da empresa em Carlos Barbosa, Bento Gonçalves, Nova Prata, Vila Flores – todas as cidades da serra gaúcha – além da capital, Porto Alegre. Porém, estes pontos de venda são outras empresas, representadas principalmente por restaurantes, lanchonetes, hotéis e vinícolas, que compram os produtos da empresa para revendê-los ao consumidor final. A sede da empresa fica encarregada de toda a produção, dentre muitas outras funções. Existem atualmente 33 pontos de venda dos produtos, excluída a loja matriz. O sucesso dessa distribuição despertou o interesse de outros empreendedores para levarem o produto para outras localidades, porém com um formato de loja própria para a venda exclusiva dos produtos Devorata.

Neste sentido, as empresárias aproveitaram a oportunidade de iniciar uma estratégia de franqueamento. A primeira e até então única franquia da marca, inaugurada em 2015, está situada, na forma de quiosque, no principal *shopping center* de Caxias do Sul, cidade próxima de Garibaldi, conforme Figura 3. Porém, esse primeiro franqueamento ocorreu de forma não sistematizada, pois foi realizado apenas um diagnóstico superficial de viabilidade. A precariedade de tal objeto levou à elaboração do presente trabalho, para que o sistema de franquia pudesse ser formalizado, sistematizado e com isso expandido para outras localidades.

Figura 1 – O primeiro quiosque da Devorata como rede de franquias, localizado em um *shopping center*.



Fonte: Autor.

Os produtos são acomodados em vitrines semelhantes às de uma joalheira, conforme mostrado na Figura 3, o que remete à idéia de que as trufas e demais chocolates são tratados como jóias. É estabelecido, portanto, um padrão de identidade visual e espaço arquitetônico das franquias, atraentes aos olhos do público-alvo.

A linha de produtos Devorata é diversificada, tendo sempre o chocolate como ingrediente principal e as suas vendas direcionadas aos consumidores das classes A e B. O carro-chefe dentre os produtos Devorata, ocupando a posição de liderança no índice de vendas é representado pelas trufas. A empresa produz doze sabores de trufas artesanais (a trufa de nozes pode ser visualizada na Figura 2 a seguir): chocolate branco com castanha; café; cereja; champanha; coco; crocante; limão; laranja; maracujá; meio amargo; nozes; e tradicional. As trufas líderes de venda, de acordo com documentos do histórico da empresa, são representadas pela de nozes e pela tradicional, seguidas de perto pelo sabor meio-amargo.

Figura 2 – Trufas de nozes da Devorata.



Fonte: Website oficial da Devorata.

Os outros produtos oferecidos pela empresa, além das trufas, são as barrinhas de chocolate ao leite com recheio de leite condensado, o cappuccino, os trios de barras trufadas, os ovos semi-trufados e ovos totalmente trufados, os pirulitos de chocolate, e as duas novidades do ano de 2015: a barra trufada, que contém 70% de chocolate importado belga na sua composição, e os produtos da linha festa, compostos por trufas com gramaturas menores e outros formatos de doces que atraem muitos noivos e noivas organizadores de suas festas de casamento. O menu da linha festa conta com copinhos de chocolate, observados na Figura 3.

Figura 3 – Copinhos de chocolate ao leite com cereja da linha festa Devorata.



Fonte: Website oficial da Devorata.

Em situações onde o intuito do cliente seja o de presentear alguém, todos os produtos podem ser acomodados em caixas dos mais variados estilos, tamanhos e cores, para depois serem decoradas pelos colaboradores da Devorata, tornando o chocolate um presente ainda mais especial, por seu gosto característico e pela sua bela estética, como se observa na Figura 4. A empresa lançou também um doce chamado coração trufado (uma trufa gigante em formato de coração) como edição especial e exclusiva, apenas com produção e comercialização durante a véspera e o feriado do Dia dos Namorados deste ano, data que impulsionou as vendas do quiosque e da matriz.

Figura 4 – Caixas de trufas Devorata para presente.



Fonte: Website oficial Devorata.

Os atributos característicos dos ingredientes e do modo de produção dos doces Devorata formam os principais pontos fortes da organização, reconhecidos regionalmente e sustentados pelo modelo de produção artesanal, responsável por misturar e transformar ingredientes em produtos únicos e de elevada qualidade. A empresa também possui uma marca e produtos conhecidos na região onde atua, sendo constantemente alvo de pedidos de concessão de franquia para a região, e até mesmo para fora do estado, conforme relatam as duas sócias da empresa. A identidade visual dos produtos, das lojas e das embalagens constitui outra força da empresa, que planejou no seu Canvas a venda de presentes para sete de cada dez clientes que comprassem na loja.

Quanto às fraquezas da Devorata, estas sofreram algumas mudanças para que entrassem na sua atual fase do ciclo de vida, em que se propõe a expandir suas atividades através do sistema de franquias, porém outras se mantiveram iguais. A escassez de mão-de-obra especializada na região, capaz de atuar no setor produtivo, juntamente com a ausência de um sistema de informações moderno, que possibilite o abandono das tradicionais planilhas do Microsoft Excel, se revezam entre os dois principais motivos de recorrentes queixas das duas sócias da empresa durante as entrevistas e visitas realizadas à matriz da empresa, reclamações estas independentes da adoção ou não do sistema de franquias. Os sistemas de controle gerencial informatizados estão em fase de implantação e testes, visto que esse novo investimento aconteceu somente no último trimestre de 2015. Esta nova tecnologia da informação vai envolver o tratamento de dados sobre controle de estoque, produção dos

recheios dos doces, produção de cada produto acabado, controle das embalagens, demonstrativos financeiros e número de vendas para o consumidor final e pontos de venda.

O mais recente ponto negativo é o fato da empresa não contar com um modelo de negócio franqueado definido para suas futuras unidades. Há outro fator que também sofreu direta influência do processo de concessão e abertura de franquias por parte da Devorata, e por isso merece atenção para que não seja transformado em fraqueza, trata-se da possibilidade de que a produção artesanal torne-se difícil de ser mantida devido ao aumento da demanda. Nesse sentido, a empresa enfrenta o desafio de como manter os métodos produtivos artesanais atuais, ao iniciar o enfrentamento em um novo cenário que exige produção em massa para atender a todas as franquias?

Um fator externo à organização, o movimentado turismo regional da serra gaúcha, representa repletas oportunidades de vendas, propagandas e também novas parcerias com potenciais pontos de venda em locais de freqüentes visitas, como por exemplo, as vinícolas da região, envolvidas pelo enoturismo. A serra gaúcha é formada por municípios como Garibaldi, Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Gramado, Canela, Farroupilha, Nova Prata, Nova Petrópolis, São Marcos, Veranópolis, Flores da Cunha, Antônio Prado e Carlos Barbosa. Todo ano acontecem diversas festas de produtos tipicamente regionais nestes municípios, como são os casos da Fenavinho (festa do vinho) em Bento Gonçalves, da Fenachamp (festa da champanha) em Garibaldi, e Festa da Uva em Caxias do Sul. As belezas naturais da região e as baixas temperaturas de inverno, com algumas raras possibilidades de neve, são outros atrativos turísticos responsáveis por movimentar ainda mais a economia da região e atrair muitos visitantes, o que provoca um aumento das vendas.

4.3 DIAGNÓSTICO DE FRANQUEABILIDADE

O diagnóstico de franqueabilidade, citado anteriormente na seção 2.2.3 como requisito necessário para o processo de abertura e concessão de franquia, reitera essa posição indispensável ao ter a sua ausência considerada por Weinrauch (1986) como responsável por prejuízos financeiros e falência de muitas franquias, as quais adotaram as redes como método expansionista de suas operações.

As futuras redes de franquias precisam de um diagnóstico de franqueabilidade para analisar os seus potenciais, na tentativa de prever aproximadamente qual é a amplitude de crescimento que pode ser atingida e se suas atuais condições condizem com os requisitos necessários para se tornar uma empresa franqueadora. O diagnóstico pode ser capaz de garantir a segurança do novo investimento, possibilitando equivaler a sua função àquela que é exercida pelo plano de negócios, no momento em que entra em pauta a proposta para abertura de um novo empreendimento.

As duas sócias da Devorata perceberam a necessidade de elaboração do diagnóstico quando começaram a cogitar a adoção do sistema de franquias para dar continuidade ao processo de expansão da empresa. Aconselhadas por profissionais do Sebrae do Rio Grande do Sul, a empresa contratou os serviços de uma consultoria especializada em redes de franquias. As empresárias participaram da elaboração do diagnóstico de franqueabilidade, juntamente com o autor do trabalho, que presenciou e ajudou no final desta etapa, no período em que esteve trabalhando na matriz, o que também possibilitou adicionar mais elementos ao conteúdo do diagnóstico.

4.3.1 Modelo de negócio

O modelo de negócio envolve a análise do conceito que a empresa deseja explorar através das franquias, incluindo elementos como: padrão arquitetônico, formas de atendimento aos clientes, pontos de controle da franqueadora sobre o modelo, perfil ideal do operador da franquia, simplicidade de operação e capacidade de adaptação a diferentes características locais. O processo de análise do modelo de negócio da Devorata resultou na identificação das forças, oportunidades, e desafios que constam no diagnóstico de franqueabilidade da empresa, descritas a seguir:

- Forças e oportunidades: o modelo de negócio da empresa caracteriza-se como sendo predominantemente artesanal, apenas com alguns processos que foram industrializados e automatizados devido à necessidade de produzir com mais rapidez e de forma padrão, conforme a nova franquia exigiu. A princípio, no momento em que a rede ainda é pequena em número de franquias e engatinha no processo de expansão, percebeu-se a viabilidade deste formato proposto, em que a sede da rede concentrará toda a produção, pois dessa forma a dona da empresa permanecerá detentora das receitas das trufas e demais chocolates, além de pode contar com alguns dos seus colaboradores e também transportadores especializados contatados para realizar o abastecimento das franquias. A unidade matriz, e também fábrica da rede, desempenharia, dentro deste sistema, funções de compra de insumos, de produção e de distribuição dos produtos, como forma de garantir a dependência do franqueado em relação a ela. É importante flexibilizar a atuação das unidades franqueadas, através de estratégias pontuais que quebram um pouco a padronização demasiadamente rígida e concedem maior grau de autonomia ao franqueado. Sendo assim, parte dos processos e produtos pode ser ajustada ao mercado local e às suas peculiaridades culturais, econômicas e sociais das futuras franquias que possam ser abertas pela região. A relação de parceria que resulta em ganhos mútuos tanto para a fábrica da Devorata quanto para as franquias seria outro ponto forte, capaz de garantir o abastecimento das lojas e ampliar a margem de negociação entre as partes, conforme foi observado na primeira experiência da marca como uma rede de franquia. O estudo também identificou a tendência de que a operação das unidades de varejo da Devorata teria maior potencial de sucesso em cidades de médio porte (aproximadamente entre 100.000 e 300.000 habitantes) ou de pequeno porte (cerca de 80.000 a 100.000 habitantes).

- Desafios: a empresa precisa aperfeiçoar o plano de negócios nos moldes de uma rede de franquias, o que culminará na possível abertura de novas franquias e na melhora de desempenho da única franquia já existente da marca. Outro desafio é a tarefa de definição dos meios por onde a franqueadora pretende controlar as unidades franqueadas e mensurar seus resultados, evitando que elas operem em dissonância com o modelo de negócio definido. Por fim, identificou-se a necessidade de traçar o perfil ideal dos futuros candidatos a proprietários das franquias.

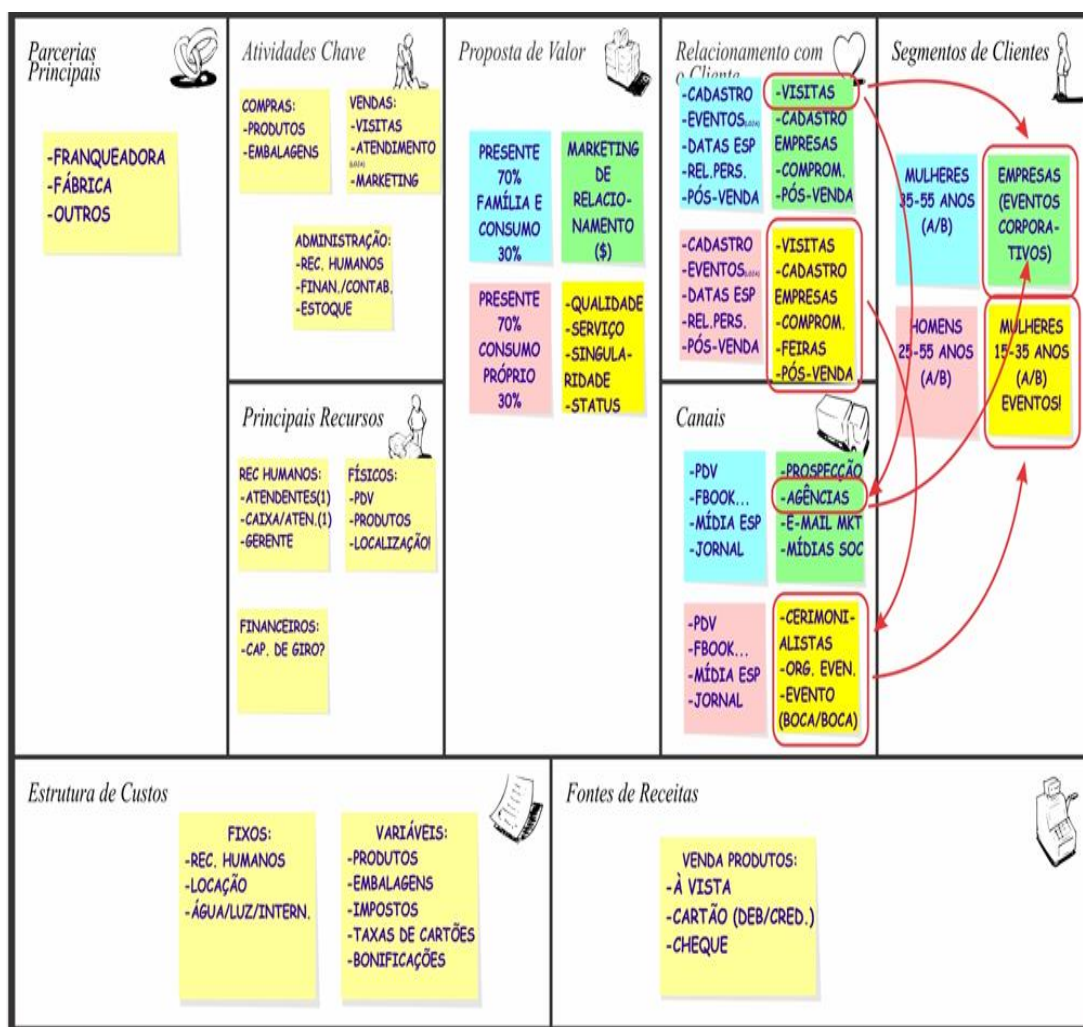
A manutenção da característica artesanal de produção, maior virtude da empresa, também é outro desafio para as gestoras da Devorata durante o processo de expansão da empresa. Apesar de alguns processos produtivos estarem em fase de avaliação para conhecer a possibilidade da substituição da mão-de-obra humana por máquinas, a empresa pretende

industrializar a menor quantidade de etapas possíveis, evitando a alteração do sabor e da aparência dos doces, mas garantindo o abastecimento das franquias.

O Canvas, ou também BMG (*Business Model Generation*), conforme abordado no item 2.2.3 da fundamentação teórica, é uma ferramenta de gerenciamento estratégico que permite criar modelos de negócio novos ou desenvolver ou ilustrar aqueles já existentes.

A Devorata, com o intuito de melhor visualizar seu negócio durante o diagnóstico de franqueabilidade, elaborou o seu (conforme figura 5 a seguir) e depois fixou-o em um grande mural dentro da sua sede, próximo ao setor responsável por toda a produção. O quadro ajudou os colaboradores a assimilar, de maneira mais clara, o modelo de negócio do qual fazem parte, formado por detalhes muitas vezes imperceptíveis quando estão afastados deste contexto de análise oferecido pela ferramenta.

Figura 5: Canvas (modelo de negócio) da Devorata



Fonte: Sócias da empresa; empresa de consultoria; autor.

O segmento de clientes mais atendido pelo negócio da empresa é predominantemente pertencente às classes sociais mais altas (A e B), em virtude da sofisticação aguçada e da alta qualidade dos produtos, atingindo dentre seus clientes, uma grande maioria de com faixa etária entre 25 e 55 anos. A compra destes consumidores normalmente é feita com o intuito de presentear alguém, e acontece com maior frequência principalmente nos períodos com temperaturas mais baixas do ano e em datas comemorativas – com destaque para a Páscoa, o Natal, e o Dia dos Namorados.

A grande parcela das operações de compra dos produtos da Devorata é efetuada por outras empresas, como restaurantes, bares, escolas, faculdades, clubes de lazer, lanchonetes, mercados, padarias, representantes comerciais, vinícolas, armazéns, tabacarias, champagnarias, pousadas e hotéis. Estas empresas correspondem aos pontos de venda da empresa, que se beneficia das diversas atrações turísticas oferecidas pela região serrana do Rio Grande do Sul para aumentar as vendas e ampliar a divulgação da marca. Há outros clientes de perfil pessoa jurídica os quais são responsáveis por outra parcela de compra dos produtos Devorata em função da realização de eventos corporativos. O diagnóstico de franqueabilidade detectou uma oportunidade de atingir outros tipos de clientes, pertencentes ao mesmo grupo social identificado como principal comprador dos produtos da marca, revelando a necessidade de diversificar a linha de produtos oferecidos pela empresa. A criação da chamada linha festa, formada por um conjunto de variados doces, preparados com ênfase no sabor e na aparência estética, foi a estratégia criada pela empresa para alcançar um público consumidor numeroso de noivos e noivas, detentor de alto poder aquisitivo, que prima por preparativos de festas de casamento que tornem estas datas inesquecíveis aos que testemunharam.

Um dos pontos-chave do modelo de negócio ilustrado pelo Canvas são as propostas de valor oferecidas pela empresa, que além da singularidade de qualidade do serviço e do produto, apresenta as atividades do marketing de relacionamento como diferencial. O tempo em que prestou serviços à empresa possibilitou ao autor perceber que o tratamento dado aos clientes é personalizado, o que resultou em publicidade boca a boca a favor da empresa. Esta é uma prática frequente em municípios do interior, tradicionalmente caracterizados por haver mais contato entre os habitantes, fazendo deste tipo de publicidade bastante efetivo nestas localidades.

4.3.2 Concorrência

A partir da análise anterior das principais franquias nacionais especializadas em chocolate, foram apresentadas, além de informações gerais e características, as forças e fraquezas de cada uma delas. Inserida no contexto do diagnóstico de franqueabilidade, a análise da concorrência aqui elaborada pretende relacionar à Devorata tudo aquilo que já foi identificado no seu ambiente de mercado, pertencente principalmente às franquias escolhidas para serem defrontadas.

Existem dois tipos de concorrentes presentes no sistema de franquias: o primeiro tipo, a concorrência de mercado, acontece quando as empresas disputam espaço pela preferência dos consumidores. Já no outro lado está a concorrência direta pelas franquias, ou seja, há disputa entre os candidatos a franqueados pela licença de uso da marca. A avaliação da concorrência indicou que os concorrentes de mercado da empresa Devorata são caracterizados como negócios que visam vender chocolates finos e artesanais, que possam ser dados como presente pelos clientes aos seus amigos, colegas, cônjuges e familiares. As empresas Cacau Show, Brasil Cacau, Copenhagen, Caracol, Lugano, Xok's e a Fábrica de Chocolate são as principais concorrências diretas pelas franquias e também concorrentes de mercado, sendo que as duas primeiras produzem doces à base de chocolate mais industrializados.

A principal característica que torna os produtos da empresa Devorata únicos, e de qualidade diferencial, é a sua forma de produção artesanal. Os relatos da grande maioria dos clientes ao consumir os produtos da marca apontam para quase um consenso de que as características artesanais constituem a principal característica dos chocolates da empresa, despertando a preferência de parte do público consumidor frente às grandes concorrentes nacionais, também produtoras de chocolates de perfil mais industrializado. No cenário de disputas pelo mercado de chocolates, as principais redes de franquias concorrentes da Devorata possuem uma marca mais conhecida dentre os brasileiros, a exemplo da Copenhagen e da Cacau Show, empresas de maior porte que atraem muitos candidatos a franqueados interessados em trabalhar no setor e a realizar o sonho de serem donos dos seus negócios.

A qualidade artesanal dos produtos Devorata que é um ponto forte pode constituir-se em um cenário desafiante para a empresa a partir do plano de expansão via rede de franquias. Os ganhos de escala nas funções de compra e de produção, decorrentes do tamanho dos concorrentes, acabam sendo desproporcionais quando comparados aos números da Devorata. As empresas concorrentes de maior porte têm vantagem na disputa por mercado, porque podem disponibilizar seus produtos a preços menores e mais atrativos aos olhos dos consumidores, o que reforça a exigência dos clientes da Devorata quanto à oferta de produtos de constante alta qualidade por parte da empresa, capazes de justificar a definição de preços um pouco mais elevados do que aqueles que normalmente são praticados no mercado.

A identidade visual da Devorata, nos seus mais diversos elementos da empresa, confere a ela a nobre posição de comparação com a Copenhagen. As duas organizações tomaram a identidade visual das suas lojas, produtos e embalagens como estratégia, que resultaria em uma grande parcela dos seus clientes efetuando compras com o desejo de presentear alguém.

Pela análise dos dados coletados e por meio de visitas a lojas das três redes apresentadas, elaborou-se o quadro 3.

Quadro 3 – Forças e fraquezas das redes de franquias concorrentes.

Rede de franquia	Forças	Fraquezas
Cacau Show	<ul style="list-style-type: none"> • Preços baixos; • Logística de distribuição dos produtos; • Alto nº de franquias pelo país; • Variedade de produtos oferecidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento; • Espaço físico.
Kopenhagen	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação (investimentos em P&D); • Qualidade e requinte dos produtos; • Espaço físico amplo e aconchegante das franquias; • Variedade de produtos oferecidos; • Identidade visual dos produtos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Preços elevados.
Brasil Cacau	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de atendimento <i>self service</i>; • Variedade de produtos oferecidos; • Identidade visual dos produtos; • Preços baixos; • Ligação com empresa parceira de honrosa reputação (Kopenhagen). 	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos de menor qualidade; • Dificuldade de fidelização de clientes.

Fonte: Autor.

4.3.3 Viabilidade econômica

O processo de abertura e concessão de franquia acarreta em custos arcados pelo franqueador e pelo franqueado. A rede de franquias permite o compartilhamento de riscos entre os dois lados, sendo que o franqueado teria que investir maior volume de capital representados, em grande proporção, pelos *royalties*, quantia paga pelo franqueado ao franqueador em decorrência do direito de poder fazer uso da marca. A criação de um plano financeiro é capaz de mostrar se o negócio será lucrativo ou não, e baseia-se na utilização de dados e informações que retratam o histórico da empresa, com ajustes de preços em função da inflação. A quantia que representa o valor a ser investido para a abertura e operação da franquia é composta por três fatores: investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais.

A estimativa dos investimentos fixos corresponde a todos os bens, como máquinas, móveis, utensílios e equipamentos, que devem ser adquiridos e instalados nas unidades franqueadas. A seguir, a tabela 2 representa o valor total a ser gasto em máquinas e equipamentos, e a tabela 3 possui valores de quanto custará os móveis e os utensílios, além de quanto será a soma dessas duas tabelas, indicando o valor total final a ser investido na franquia

Tabela 3 – Estimativa de investimento fixo em máquinas e equipamentos para o franqueado.

DESCRIÇÃO		QTD.	VALOR UNITÁRIO (R\$)	TOTAL (R\$)
1	AR-CONDICIONADO – 18.000 BTUS	1	3.000,00	3.000,00
2	TELEVISOR 40"	1	1.700,00	1.700,00
3	BLU RAY	1	200,00	200,00
4	MULTIFUNCIONAL	1	200,00	200,00
5	COMPUTADOR	1	1.700,00	1.700,00
6	IMPRESSORA FISCAL	1	500,00	500,00
7	LEITOR DE CÓDIGO DE BARRAS	1	350,00	350,00
8	TELEFONE	1	90,00	90,00
9	MODEM + ROTEADOR	1	150,00	150,00
10	ALARME	1	1.000,00	1.000,00
SUBTOTAL				R\$ 8.890,00

Fonte: Autor.

Complementando a tabela 3, a tabela 4 apresenta os demais investimentos.

Tabela 4 – Estimativa de investimento fixo em móveis e utensílios; e valor total de investimento.

	DESCRIÇÃO	QTDE.	VALOR UNITÁRIO (R\$)	TOTAL (R\$)
1	MÓVEIS (MOBILIÁRIO, VIDROS, ALMOFADAS)	1	30.00,00	30.000,00
2	POLTRONAS	2	750,00	15.00,00
3	PAINEL TECIDO IMPRESSO	1	1.200,00	1.200,00
4	LUMINÁRIAS	1	4.000,00	4.000,00
5	DECORAÇÃO (QUADROS, PORTA GUARDA-CHUVA, CAPACHO)	1	2.000,00	2.000,00
6	DIVISÓRIA	1	2.000,00	2.000,00
7	EXPOSITORES - LOUÇAS	1	2.000,00	2.000,00
SUBTOTAL				R\$ 42.700,00
TOTAL DO INVESTIMENTO FIXO (móveis, utensílios, máquinas, equipamentos)				R\$ 51.590,00

Fonte: Autor.

O capital de giro é o montante de recursos necessários para manter a operação diária da franquia, compreendendo as funções de compras, os financiamentos e os custos. Primeiramente, devem ser apurados o estoque inicial e o caixa mínimo, para que seja possível estimar com mais segurança a quantia de capital de giro. O estoque inicial da Devorata possui principalmente produtos acabados e embalagens. A matéria-prima, e as etiquetas, que contêm dados do produto, também fazem parte do estoque inicial, porém representam valores monetários normalmente insignificantes dentro do estoque da unidade.

O capital de giro da empresa é composto pelo caixa mínimo, ou seja, o valor monetário suficiente para manter as operações diárias através do pagamento dos custos até o momento em que as contas a receber provenientes dos clientes entrem efetivamente como receita no caixa. Para calcular esta necessidade líquida de capital de giro é preciso conhecer os prazos médios de vendas, de compras e de estocagem. Essas informações podem ser pesquisadas junto aos concorrentes e fornecedores, com fins de utilização durante a apuração do caixa mínimo, pois a empresa financia clientes por meio dos prazos de pagamento

concedidos, e em contrapartida, é financiada pelos fornecedores por meio dos prazos de pagamento negociados.

Para que seja possível determinar o valor do caixa mínimo é necessário calcular o prazo médio das vendas em função da forma de pagamento escolhida pelo cliente (à vista em dinheiro, débito no cartão, ou crédito no cartão) e o prazo concedido para que ele efetue o pagamento. Além do caixa mínimo, há também uma necessidade mínima de estoque, porém este já foi calculado pela empresa: o estoque inicial para início das franquias é avaliado em R\$ 25.000.

1º Passo: contas a receber (cálculo do prazo médio de recebimento). É a média do prazo de financiamento a clientes, ou seja, do prazo concedido aos clientes para que estes efetuem o pagamento do que compraram.

Tabela 5 – Cálculo do prazo médio de recebimento com base no histórico de vendas da empresa.

Prazo médio de vendas	%	Nº de dias até recebimento	Média ponderada (em dias)
À VISTA	30,0%	0	0
À PRAZO (1)	20,0%	1	0,2
À PRAZO (2)	50,0%	30	15,0
Prazo médio total de recebimento			15,2 dias

Fonte: Autor.

2º Passo: fornecedores (cálculo do prazo médio de compras). Esta etapa segue a mesma lógica do item anterior, porém calcula-se o prazo médio dado pelos fornecedores para o pagamento dos produtos e serviços adquiridos. A quitação dos débitos referentes às compras da Devorata é pago dentro de um prazo de 20 dias.

3º Passo: estoques (cálculo da necessidade média de estoques). Trata-se do prazo médio de permanência das mercadorias nos estoques da empresa. Abrange desde a data em que é feito o pedido ao fornecedor até o momento em que os produtos são vendidos. Quanto maior for o prazo de permanência das mercadorias em estoque, maior será a quantia necessária de maior de capital de giro.

4º Passo (cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias). É a diferença entre os recursos da empresa que se encontram fora do seu caixa (contas a receber + estoques) e os recursos de terceiros no caixa da empresa (fornecedores). Se positivo, o resultado indica quantos dias em eu o caixa ficará descoberto, se for negativo aponta que os recursos financeiros das vendas entram no caixa antes que sejam feitos os pagamentos.

Tabela 6 – Necessidade líquida de capital de giro (em dias).

RECURSOS DA EMPRESA FORA DO CAIXA	Nº de dias
1. Contas a receber – prazo médio de vendas	15,2 dias
2. Estoques – necessidade média de estoques	10 dias
Subtotal 1 (item 1+2)	25,2 dias
RECURSOS DE TERCEIROS NO CAIXA DA EMPRESA	
3. Fornecedores – prazo médio de compras	20 dias
Subtotal 2	20 dias
NECESSIDADE LÍQUIDA DE CAPITAL DE GIRO EM DIAS (Subtotal 1 – Subtotal 2)	5,2 dias

Fonte: Autor.

Somando o prazo médio de vendas (contas a receber) e o prazo médio de estocagem (estoques) e diminuindo desse resultado o prazo médio de compras (fornecedores) encontra-se a necessidade líquida de capital de giro em dias.

O caixa mínimo é uma variável que representa a reserva em dinheiro necessária para que a empresa financie suas operações iniciais. É obtida ao multiplicarmos a necessidade líquida de capital de giro em dias pelos custos diários da empresa.

Tabela 7 – Caixa mínimo da empresa.

1. Custo fixo mensal	R\$ 17.987,89
2. Custo variável mensal	R\$ 33.858,00
3. Custo total da empresa (item 1 + 2)	R\$ 51.845,89
4. Custo total diário (item 3 ÷ 30 dias)	R\$ 1.728,20
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro (vide tabela 6)	5,2 dias
TOTAL CAIXA MÍNIMO (item 4 x 5)	R\$ 8.986,62

Fonte: Autor.

Tabela 8 – Resumo do capital de giro.

DESCRIÇÃO	R\$
A – Estoque Inicial	25.000,00
B – Caixa Mínimo	8.986,62
TOTAL DO CAPITAL DE GIRO (A + B)	33.986,62

Fonte: Autor.

As outras variáveis presentes na análise de viabilidade econômica são o investimentos pré-operacionais, que compreendem os gastos realizados antes do início das atividades da empresa, isto é, antes que ela abra as portas e comece a vender. São exemplos de investimentos pré-operacionais: despesas com reforma (pintura, instalação elétrica, troca de piso, etc.) ou as taxas de registro da empresa.

Tabela 9 – Investimentos pré-operacionais.

INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS	R\$
DESPESAS DE LEGALIZAÇÃO – ABERTURA EMPRESA E CONTADOR	1.500,00
FACHADA – PLACA E ADESIVOS	3.000,00
PROJETO ARQUITETÔNICO	3.000,00
SISTEMA (SOFTWARE) A SER ADQUIRIDO	2.000,00
REFORMA – ADEQUAÇÃO DO PONTO	10.000,00
DIVULGAÇÃO DA INAUGURAÇÃO	5.000,00
TOTAL	R\$24.500,00

Fonte: Autor.

Agora que estão estimados os valores para investimentos fixos, financeiros e pré-operacionais é o momento de estipular o valor da taxa de franquia e conhecer o total a ser investido no negócio.

Tabela 10 – Investimento total.

DESCRIÇÃO DOS INVESTIMENTOS	VALOR (R\$)	(%)
1.Investimentos fixos	51.590,00	39,5%
2.Capital de giro	33.986,62	26,0%
3.Investimentos pré-operacionais	25.000,00	19,1%
4. Taxa de franquia	20.000,00	15,3%
TOTAL (1 + 2 + 3 + 4)	R\$ 130.576,62	100,0%
FONTES DE RECURSOS	VALOR (R\$)	(%)
1. Recursos próprios	65.288,31	50,0%
2. Recursos de terceiros		
3. Outros	65.288,31	50,0%
TOTAL (1 + 2 + 3)	R\$ 130.576,62	100,0%

Fonte: Autor.

A seguir apresenta-se a tabela 11 que representa o demonstrativo dos resultados do último exercício da Devorata, apurando se o resultado obtido foi lucro ou prejuízo.

Tabela 11 – Demonstrativo dos resultados.

DESCRIÇÃO	(R\$)	%
1.RECEITA TOTAL COM VENDAS	60.00,00	100,0%
2. CUSTOS VARIÁVEIS TOTAIS	34.254,00	57,1%
(-) CMV	24.000,00	
(-) IMPOSTOS SOBRE VENDAS	4.524,00	
(-) GASTOS COM VENDAS	2.130,00	
(-) ROYALTIES	3.600,00	6% sobre o faturamento bruto
3. MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (1 - 2)	25.746,00	42,9%
4. CUSTOS FIXOS TOTAIS	17.987,89	30,0%
5.RESULTADO OPERACIONAL(LUCRO/PREJ.) (3 - 4)	7.758,11	12,9%

Fonte: Autor.

Como forma de garantir ainda mais a viabilidade econômica, aproximando o planejamento escrito da realidade organizacional, foram elaborados também indicadores financeiros. O primeiro deles, o ponto de equilíbrio, representa o quanto a empresa precisa faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período. Utilizando as fórmulas a seguir, pode-se calcular o ponto de equilíbrio em faturamento: $PE = \text{custo fixo total} \div \text{índice da margem de contribuição}$. Sendo $\text{índice da margem de contribuição} = \text{margem de contribuição} (\text{receita total} - \text{custo variável total}) \div \text{receita total}$. O valor da margem de contribuição, do custo fixo e da receita total são encontrados no demonstrativo de resultados da tabela 12.

Tabela 12 – Custo fixo, receita e custo variável (mensais).

Receita Total	R\$ 60.000,00
Custo Variável Total	R\$ 34.254,00
Custo Fixo Total	R\$ 17.987,89

Fonte: Autor.

O índice da margem de contribuição = $(R\$ 60.000,00 - R\$ 34.254,00) \div R\$ 60.000,00 = 0,4291$.

O Ponto de equilíbrio = $R\$ 17.987,89 \div 0,4291 = R\$ 41.920,04$. Isso quer dizer que é necessário que a empresa tenha uma receita total de R\$ 41.920,04 ao mês para cobrir todos os seus custos.

Já o indicador de lucratividade, como diz o nome, mede o lucro líquido em relação às vendas. É um dos principais indicadores econômicos, pois está relacionado à competitividade. Se sua empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará maior capacidade de competir, isso porque poderá investir mais em divulgação, na diversificação dos produtos e serviços, na aquisição de novos equipamentos, entre outros. A lucratividade = $\text{lucro líquido} \div \text{receita total} \times 100$.

Tabela 13 – Lucro líquido.

Valores mensais:

Receita Total	R\$ 60.000,00
Lucro Líquido	R\$ 7.758,11

Fonte: Autor.

Portanto, lucratividade = $R\$ 7.758,11 \div R\$ 60.000,00 \times 100 = 12,9\%$.

O indicador de rentabilidade mede a atratividade dos negócios, pois avalia o retorno do capital investido aos sócios. É obtido sob a forma de percentual por unidade de tempo (mês ou ano). É calculada por meio da divisão do lucro líquido pelo investimento total. A rentabilidade deve ser comparada com índices praticados no mercado financeiro. A rentabilidade = $\text{lucro líquido} \div \text{investimento total} \times 100$.

Tabela 14 – Rentabilidade.

Valores mensais:

Lucro Líquido	R\$ 7.758,11
Investimento Total	R\$ 130.645,26

Fonte: Autor.

A rentabilidade = $R\$ 7.758,11 \div R\$ 130.645,26 \times 100 = 5,94\%$ ao mês. Isto significa que, a cada mês, o empresário recupera 5,94% do valor investido através dos lucros obtidos no negócio.

Assim como a rentabilidade, o prazo do retorno do investimento também é um indicador de atratividade. Ele indica o tempo necessário para que o franqueado recupere a quantia que investiu na franquia, conforme demonstrado na tabela 15 a seguir. O prazo de retorno do investimento = investimento total \div lucro líquido.

Tabela 15 – Retorno do investimento

Valores mensais:

Lucro Líquido	R\$ 7.758,11
Investimento Total	R\$ 130.645,26

Fonte: Autor.

Portanto, o prazo de retorno = $R\$ 130.645,26 \div R\$ 7.758,11 = 16,84$ meses, o que significa 17 meses após o início das atividades da empresa, o franqueado terá recuperado, sob forma de lucro, o que foi investido.

A análise de viabilidade econômica definiu o capital necessário para abertura do negócio – R\$ 130.000,00 – considerando taxas da franqueadora, instalações e montagem do negócio, estoques necessários para início da operação, reforma e adequação do ponto, marketing de inauguração e capital de giro necessário. Foram definidas também as taxas do negócio: taxa de Franquia – R\$ 20.000,00; Royalties – 6% sobre o faturamento bruto.

O tempo de retorno financeiro do negócio é de 17 meses; e a lucratividade de 12,9, portanto o negócio apresenta uma taxa de lucratividade atrativa. A rentabilidade de 5,94% encontra-se acima do patamar do segmento de franquias (2% a 3,5%), segundo ABF (2006).

4.4 MANUAIS DE OPERACIONALIZAÇÃO DAS FRANQUIAS

Os manuais são documentos que contêm os registros de operacionalização das franquias, bem como alguns traços do seu perfil, e são divulgados para os proprietários das unidades franqueadas como forma de auxílio durante a administração do empreendimento, servindo mais ou menos como uma consultoria especializada naquele tipo de negócio, que prima pelo estabelecimento de padrões apontados nos manuais.

4.4.1 Manual de identidade visual

Conforme ilustrado pela perspectiva da Figura 6, do quiosque da Devorata Trufas Artesanais, o projeto arquitetônico é um dos componentes do manual de identidade visual. Através do trabalho em conjunto com um escritório de arquitetura a empresa definiu o modelo de estrutura física da primeira unidade franqueada, que será usado como base para o planejamento da construção das futuras franquias. As prateleiras são estruturadas através de caixas em formato de cubo feitas a base de madeira MDF, dispondo a exibição dos produtos como se fossem jóias em uma joalheria.

Figura 6 – Perspectiva padrão do quiosque Devorata e das futuras franquias.



Fonte: Zanesco&Galeazzi Arquitetura.

A escolha do formato do ponto, entre uma loja convencional e um quiosque foi outra decisão estratégica da operacionalização das franquias. Pelo fato da empresa ainda estar na fase inicial de uma rede, o formato de quiosque representou custos de aluguel mais baixos

para o franqueado, adoção de um projeto arquitetônico diferenciado, além de maior aceitação por parte da equipe administrativa do *shopping center*. A parede das prateleiras serão pintadas com as cores amarela, rosa e verde-água, sendo que a base do quiosque e as arestas das prateleiras serão pintados com a cor marrom, semelhante à do chocolate (Figura 7).

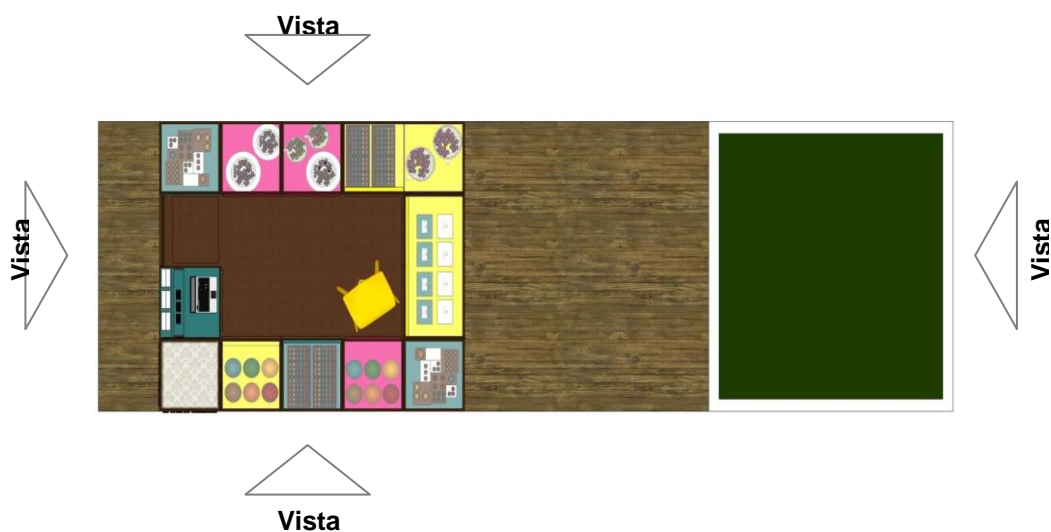
Figura 7 – Totem do quiosque e logo da marca



Letras em marrom chocolate.

Fonte: ZanESCO&Galeazzi Arquitetura.

Figura 8 – Planta baixa do quiosque Devorata.



Fonte: Zanesco&Galeazzi Arquitetura.

O manual de identidade aqui apresentado também registra um fator importante que estrutura uma força da empresa: as embalagens dos produtos Devorata, elaboradas artesanalmente e criadas com o intuito de relacionar a compra com o ato de presentear. Pode ser visualizado anteriormente, nas figuras 1 a 4 apresentadas, as embalagens dos produtos Devorata, bem como das caixas para presente. As embalagens foram desenhadas de modo a simplificar seu conteúdo, apresentando apenas informações obrigatórias (data de validade, data de fabricação, ingredientes, valor nutricional e cidade) além de cores, laços e contrastes que determinam o produto como um presente, dispensando um embrulho adicional. O processo de embalagem dos doces fica a cargo da matriz, que terceiriza a produção das caixas artesanais, dos laços e também papéis que agregam valor visual aos produtos. A cor que caracteriza a empresa é o marrom em tom semelhante ao do chocolate, conforme percebido no totem e no logo da marca, ambos mostrados na figura 7.

4.4.2 Manual de marketing

Conforme observado e já comentado anteriormente, o manual de marketing envolve a análise da organização sob o prisma do famoso conceito dos 4Ps. Desta forma, o enfoque da Devorata quanto ao seu produto, preço, praça e promoção recai sobre o público consumidor pertencente às classes econômicas A e B do país. Apesar de este ser o seu foco principal, está evidente na economia nacional, bem como no mercado de chocolates, a tendência das empresas de elevar o padrão de atendimento às classes mais baixas, a exemplo das classes C e D, para satisfazer este público um pouco mais exigente do que em outros períodos econômicos do Brasil.

A Devorata possui um tipo de perfil condizente com o segmento de luxo do mercado, por isso a necessidade de produzir doces de alta qualidade de forma constante. A estratégia de produto adotada é a técnica artesanal de produção dos chocolates, desde a primeira etapa de junção dos ingredientes e cozimento da massa das trufas (tarefa exclusiva da sócia majoritária e da matriz Devorata) até o acabamento final, resultando em um produto diferenciado e de sabor característico.

A estratégia de preço da empresa acompanha a estratégia de produto. Os produtos, de alta qualidade, precisam ter a sua estratégia bancada por preços um pouco acima da média praticada pelo mercado. A fixação dos preços de produtos da Devorata é feita com base no método do preço apoiado no valor, ou seja, são cobrados preços moderadamente altos, que mesmo justificando a qualidade dos doces, ainda convencem muitos consumidores de que o valor do produto condiz com a quantia que está sendo pedida, deslocando o foco do preço para o valor intrínseco do produto.

As estratégias de marketing interno da empresa tratam do relacionamento entre a matriz franqueadora e as demais franquias. O controle das franquias por parte da franqueadora passará por uma avaliação de desempenho de cada unidade baseado em levantamentos periódicos mensais obrigatórios. O conteúdo a ser levantado pelos franqueadores e repassado à matriz refere-se às quantidades de saídas de produtos, quais os produtos mais vendidos e os menos vendidos da unidade, qual o número total de vendas por cada dia útil e por fim uma compilação das principais reclamações e sugestões dos consumidores.

O manual de marketing permite que haja um pouco mais de flexibilidade na atuação das franquias da rede se comparado aos outros manuais. A margem de atuação dos franqueados no setor de marketing da empresa é um pouco maior e tão importante quanto nos demais setores guiados pelos manuais. A alteração de preços dos produtos, de formas de atendimento, de descontinuidade ou continuidade de produção de um doce de acordo com o seu nível de demanda e de novas idéias de propostas para a rede são fatores que contribuem para melhor ajustar o marketing à realidade de cada franquia, fugindo um pouco da padronização total.

4.4.3 Manual operacional

O manual operacional da Devorata para seus franqueados não contará com a etapa do processo produtivo, pois todo o modo de preparo e as receitas ficarão sob propriedade da sócia majoritária da empresa no início do processo de expansão via franquias, conforme ela deseja momentaneamente. Atualmente, a infra-estrutura da empresa e a equipe de colaboradores do setor produtivo possuem capacidade para atender toda a demanda da loja, todos os trinta e três pontos de venda e a até agora única franquia da rede. Porém, a mensuração dos resultados do setor produtivo acompanhado pela crescente demanda e criação de novas linhas de produtos, como a linha festa, alertaram as sócias para a necessidade de contratação de novos colaboradores e ampliação das instalações como forma de aumentar a produção.

A unidade-piloto de franquia da empresa, representada pelo primeiro quiosque Devorata aberto, constituiu um histórico de transações entre a franqueadora e a franquia, que acabou fornecendo importantes informações para a abertura e para a gestão das futuras novas unidades. Hoje em dia a operacionalização de entrega dos produtos ao quiosque da empresa é feita pela sócia majoritária da empresa em alguns casos, e em outros são contratados serviços terceirizados de transporte através de uma empresa parceira da região da serra. Pela proximidade entre as cidades onde estão situadas as lojas, quase não há registros de atrasos no fornecimento dos produtos e conseqüente falta de algum dos doces nas prateleiras. A forma como são feitos os pedidos, diretamente com qualquer um dos colaboradores da matriz, assim como a periodicidade de pedidos, serão mantidos, visto que a experiência de atender a franquia apenas sob demanda teve um bom desempenho, garantindo a venda de chocolates recém fabricados. O pedido deverá ser realizado com três a quatro dias de antecedência em caso de necessidade de pequenas quantidades e sabores pontuais. As grandes quantidades abastecerão as franquias apenas entre o primeiro e o quinto dia útil do mês.

Cada unidade franqueada será responsável pela quantidade de funcionários que deseja contratar, não havendo qualquer decisão pré-conclusiva a esse respeito, desde que a loja consiga atender a todos os clientes, levando em conta também os dias de maior movimento, como as vésperas da Páscoa, do Natal e do Dia dos Namorados.

4.5 CIRCULAR DE OFERTA DE FRANQUIA

Em 1987, o que poderia ser apenas um ato de degustar uma trufa na antiga Oficina de Chocolate em Porto Alegre, fez despertar em Jurema Milani o interesse pela arte da chocolateria. Paixão, arte, persistência e busca pelo conhecimento foram fundamentais no desenvolvimento do produto base da Devorata, a trufa, e sua receita vem sendo aperfeiçoada dia após dia, dando mais ênfase ao inigualável sabor. O segredo está na produção, uma a uma, garantindo o seu formato irregular e escondendo em seu interior um surpreendente e irresistível recheio cremoso. A produção é um lugar encantado, onde a felicidade persiste e as mãos, movimentadas pela arte, criam nossos produtos.

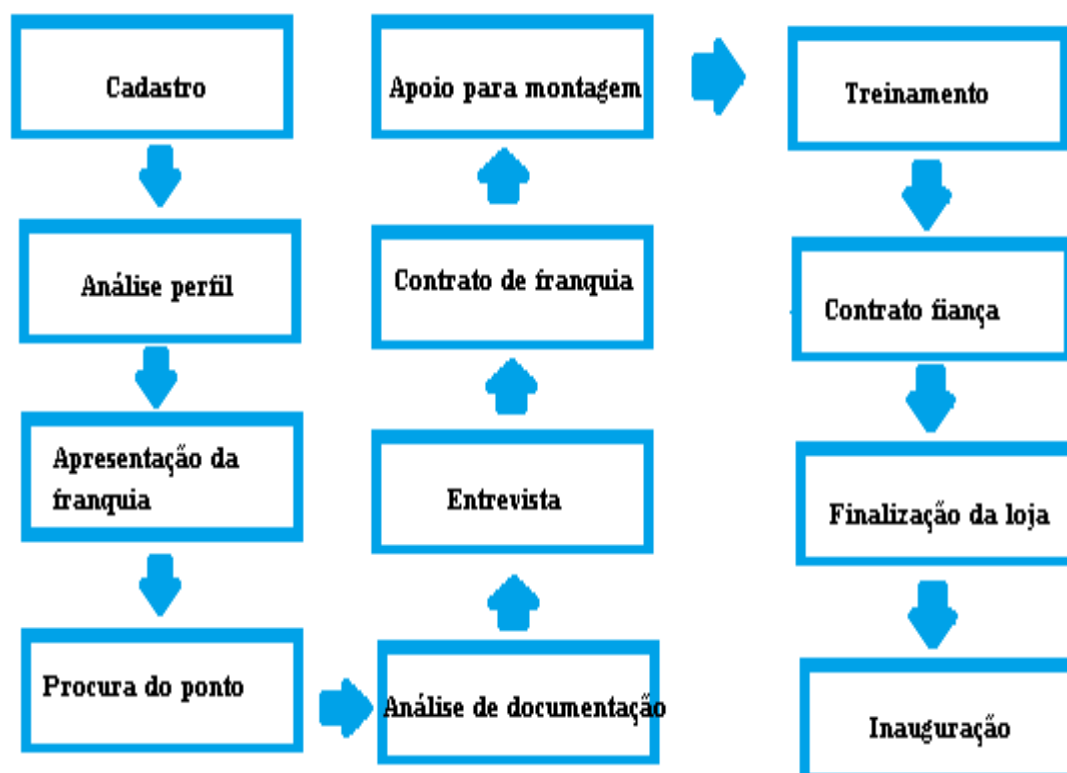
A Devorata Trufas Artesanais tem uma maneira de desencadear inúmeras emoções prazerosas, despertando a cada mordida a mesma sensação de quando realiza o seu melhor desejo. Temos orgulho da nossa excelência e é por levar magia ao paladar que nós trabalhamos e contamos com você para nos ajudar.

O investimento inicial necessário para iniciar a operação de um quiosque nos principais *shopping centers* situados na serra gaúcha gira em torno de 28 mil reais e está contida na circular de oferta de franquia. Pelo fato do preço de aluguel do espaço físico da loja variar de um local para o outro, o investimento total abaixo mencionado precisa ser acrescido ao preço do aluguel. Os *shopping centers* são exemplos de empreendimentos com intensa movimentação e localizados em áreas nobres das cidades, o que ajudaria na ampliação da visibilidade e conhecimento da marca pelos consumidores de chocolate das classes econômicas A e B. Segue abaixo os valores de investimento inicial da franquia Devorata e em seguida, na figura 12, a representação de forma sintetizada das etapas do fluxograma para se tornar um franqueado da empresa.

- Vidraçaria: 2.830,00
- Marceneiro e material elétrico - R\$ 18.250,00
- Estrutura metálica - R\$ 2.500,00
- Estrutura de Identificação - R\$ 800,00
- Impressora fiscal - R\$ 700,00
- Notebook - R\$ 2.400,00
- Pratos Expositores - R\$ 1.000,00

Os demonstrativos financeiros podem ser visualizados com mais detalhes na seção de viabilidade econômica do diagnóstico de franqueabilidade. O tempo de retorno estimado do investimento é de menos de um ano e meio de atuação e a rentabilidade de quase 6%, acima da média nacional das franquias. A taxa de franquia cobrada do franqueado como entrada do processo de concessão de franquia é de R\$ 20.000,00, além dos *royalties* de 6% sobre o faturamento bruto mensal.

Figura 9 – Etapas para abertura de franquia da Devorata, presente na COF.



Fonte: Autor.

5. Considerações finais

O trabalho elaborado alcançou uma relação entre o sistema de franquias e a oportunidade de expansão de uma microempresa pertencente ao ramo das chocolaterias. Diversos fatores geradores de vantagens às empresas, como o aumento do número de produtos vendidos e a visibilidade e poder da marca levaram a empresa a estruturar um novo modelo administrativo, capaz de dar continuidade ao sucesso da empresa, que procurasse ser lembrada como uma das melhores chocolaterias da região sul.

O processo, em fase inicial, exigiu a elaboração de manuais, análises e diagnósticos que resultaram em conclusões que viabilizam a abertura de futuras novas unidades franqueadas da Devorata Trufas Artesanais para os que pensam em trabalhar no setor. Algumas conclusões provenientes de fatores internos demonstram que o know-how, apoiado principalmente pelo processo produtivo, já estabelecido, e a unidade-piloto já em exercício, são vantagens competitivas concretas para os empreendedores que desejam abrir sua própria empresa, afastando fatores relacionados às causas de mortalidade das franquias nascentes.

Assim como a análise organizacional de qualquer outra empresa, alguns fatores externos influenciam diretamente no processo de tomada de decisão de abertura de uma nova franquia, e devem sempre ser identificados futuramente: a localização geográfica onde estará situada, o público consumidor que a frequenta, o cenário econômico do país e as novidades quanto à legislação vigente do sistema de franquias.

A Devorata possui um modelo de negócio de complexidade baixa em termos de processos operacionais, o que facilita a absorção dos processos pelas franquias. A velocidade de expansão nesse modelo de negócios é pouco limitada por não exigir perfil muito específico e qualificado do franqueado, assim como também pelo grau de baixa complexidade da operação, demandando tempo de transmissão de know-how relativamente baixo através dos treinamentos e gerando uma dedicação normal do franqueador ao franqueado.

Os segmentos de chocolates especiais e presentes estão crescendo, porém com muitos concorrentes já em atuação. Sendo assim, é importante que a marca tenha ciência que sua expansão pode ser relativamente lenta e com necessidade de maiores investimentos por enfrentar ofertas similares de negócios a candidatos a franqueados.

O fato de a marca possuir o controle da produção (fábrica) possibilita o domínio no fornecimento de novos produtos, o que é fundamental no mercado de franquias. Além disso, as franquias serão um canal para escoamento da produção da fábrica e fortalecimento da marca. As margens e a expectativa de retorno do investimento do negócio (17 meses) estão acima da média de mercado (24 a 36 meses). A lucratividade simulada (12,9%) também é atrativa.

6. Referências bibliográficas

ABF - Associação Brasileira de Franchising. Relatório disponível em: <www.portaldofranchising.com.br> Acesso em: 04 set. 2015.

ABICAB. **O potencial de mercado para o chocolate.** Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_setoriais/Cacau/30RO/App_Potencial_30RO_Cacau.pdf>. Acesso em 11 ago. 2015.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese:** uma abordagem simples, prática e objetiva. São Paulo: Atlas, 2011.

ARNOLD, S.; OUM, T.; TIGERT, D. **Determinant attributes in retail patronage:** seasonal, temporal, regional and international comparisons. *Journal of Marketing Research*, v. 20, Maio de 1983.

AZEVEDO, João H. **Como iniciar uma empresa de sucesso.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

BARROSO, Luiz Felizardo. **Franchising e Direito.** São Paulo: Atlas, 1997.

BERVIAN, Pedro Alcino. CERVO, Luiz Amado. DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica.** 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRICKLEY, J. A. **Royalty rates and upfront fees in share contracts: evidence from franchising.** *Journal of Law, Economics and Organization*, v. 18, n. 2, 2002.

BERNARD, Daniel Alberto. **Franchising:** avalie este investimento. São Paulo: Atlas, 1992.

BERNARD, Daniel Alberto. **Franchising estratégico:** como obter alavancagens e sinergias por meio da taxa inicial e dos *royalites*. *Revista de Administração de Empresas*, v.33, n.4, 1993.

BRASIL. Decreto nº 48.738, de 4 de agosto de 1960. Cria no conselho do desenvolvimento o grupo executivo de assistência a média e pequena Empresa, com a finalidade de coordenar medidas de adequado estímulo à média e pequena empresas industriais. **Decreto Nº 48.738.** Brasília, DF.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Lei Nº 10.406, de 10 de Janeiro de 2002.** Brasília, DF.

BRASIL. Lei nº 9.317, de 05 de dezembro de 1996. **Lei 9.317.** Brasília, DF,

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Lei Complementar Nº 123, de 14 de Dezembro de 2006.** Brasília, DF.

BRASIL. Lei nº 8955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. **Lei nº 8.955, de 15 de Dezembro de 1994.** Brasília, DF.

CACAU SHOW. **Processo de abertura Cacau Show.** Disponível em: <<http://www.cacaushow.com.br>> Acesso em: 30 out. 2015.

CAMARGO, R. **Franchising, uma receita para crescer.** São Paulo: Globo, 2008. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA1686164-2919,00.html>> Acesso em: 08 set. 2015.

CARLSSON, B. **The development and use of machine tools in historical perspective.** Journal of Economic Behavior and Organization, v. 5, 1984.

CHERTO, Marcelo Raposo. **Franchising - Revolução no Marketing.** São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

CHERTO, Marcelo; RIZZO, Marcus. **Como comprar sua franquia passo a passo.** Rio de Janeiro: Makron, Mcgraw-Hill, 1991.

COGAN, Samuel. **Custos e preços: formação e análise.** São Paulo: Pioneira, 1999.

COHEN, Marcos; FERREIRA, Jorge Silva. **O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em *fast-food***: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. 4. ed. São Paulo: Revista de Administração Contemporânea, 2000.

CONNELL, J. **Diversity in large firm international franchising**. Journal of consumer marketing. 1999.

COX, J.; MASON, C. *Standardization versus adaption: geographical pressures to deviate from franchise formats*. The Service Industries Journal, v. 27, n. 8, 2007.

DAHAB, Sônia, et al. **Entendendo *franchising***: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: GMT editores Ltda, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

GELMAN, Jacques. ***Franchising***: como comprar sua franquia passo a passo. Revista Exame, v. 22, dez. 1990.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENEZ, F. **Escolhas estratégicas e estilo cognitivo**: um estudo com pequenas empresas. Revista de Administração Contemporânea. Vol. 2, n. 7, 1998.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Exec. Report**, Babson College Press, 2000.

HUANG, X. & BROWN, A. **An analysis and classification of problems in small business**. International Small Business Journal, vol. 8, n. 1, 1999.

IBGE. **O estado do Pará e a produção brasileira de cacau.** Disponível em: <<http://www.ceplacpa.gov.br/>>. Acesso em: 30 out. 2015.

IBGE. **Critério do IBGE para definição de classes sociais.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao>>. Acesso em: 03 mai. 2015.

JULIEN, Pierre-andré. **O Estado da Arte da Pequena e Média Empresa:** fundamentos e desafios. Cali: UFSC, 2003.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** Editora Prentice Hall, São Paulo, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 12^a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na criação de novos negócios.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARICATO, P. **Franquias:** bares, restaurantes, lanchonetes, fast-foods e similares. Senac: São Paulo, 2006.

MARTINS, Fran. **Contratos e obrigações comerciais.** Rio de Janeiro: Forense, 1997.

MAURO, Paulo César. **Guia do franqueador:** como crescer através do *franchising*. São Paulo: Nobel, 1994.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Atlas, 6^a. Ed. 2010.

MENDES, Judas Tadeu Grassi. **Economia:** fundamentos e aplicações. 2^a ed. São Paulo: Pearson, 2009.

MINTEL. **Chocolates no Brasil.** 1^a ed. São Paulo, 2002.

MINTZBERG, H. **Mintzberg on management: inside our strange world organization**. New York: Free Press, 1990.

NIEMEYER, Carla. **Marketing no design gráfico**. 3ª ed. Rio de Janeiro, 2002.

PAK, Yong. **Determinants of foreign market entry modes of international franchisers: a knowledge based framework**. Thesis for the degree of Doctor of Philosophy. State University of New Jersey, 2000.

PEEL, M.; WILSON, N; HOWORTH, C. *Late payment and credit management in the small firm sector: some empirical evidence*. International Small Business Journal, v.18, 2000.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. New Jersey, USA. 2010.

PEREZ, Clotilde; BAIRON, Sergio. **Comunicação e Marketing**. São Paulo: Futura, 2002.

PLÁ, Daniel. **Tudo sobre Franquia**. 1. Ed. SENAC Rio de Janeiro 2001.

PRICE, R. *Voluntary earnings disclosures in uniform franchise offering circulars*. Journal of Accounting and Economics, v. 28, 2000.

RIBEIRO, Antonio L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RIBEIRO, A. et al. **Gestão estratégica do franchising: como construir redes de franquias de sucesso**. São Paulo: DVS. 2011.

ROCHA, D. **Fundamentos técnicos da produção**. São Paulo: Makron Books, 1995.

ROCHA, Joséilton. **Visão gerencial do franchising no Brasil**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo/FEA, São Paulo, 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estagio e de pesquisa em administração:** guia para estágios e trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROH, Y. *Size, growth and risk sharing as the determinants of propensity to franchise in chain restaurants*. International Journal of Hospitality Management, v. 21, n.1, 2002.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio.** Brasília: Sebrae, 2007.

ROSSETO, Roberta. **As dez marcas nota dez.** Revista Exame, v.27, n.9, abr. 1995.

SANTINI, D; GARCIA, F. **Marketing para franquias:** as melhores práticas para franqueadores e franqueados. Editora Saraiva, São Paulo, 2013.

SANTOS, Silvio A.; PEREIRA, Heitor J. **Criando seu próprio negócio:** como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

SCOTT, J.A. **Flexible produtcion systems and regional development:** the rises of new industrial spaces in North America and Wester Europe. International Journal of Urban and Regional Research. v. 12, 1988.

SHELL, J. **Guia para gerenciar pequenas empresas.** Como fazer a transição para uma gestão empreendedora. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SERRENTINO, Alberto. **O franchising sob uma abordagem schumpeteriana:** o caso da indústria de confecções no Brasil. Salvador: Sebrae, 1992.

SEBRAE. **O mercado do cacau como oportunidade para os pequenos negócios.** Disponível em: < http://www.sebraemercados.com.br/wp-content/uploads/2015/10/2014_07_31_BO_Maio_Agronegocio_Cacau_pdf. >. Acesso em 25 ago. 2015.

SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>>. Acesso em 27 mai. 2015.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. **Comportamento do cliente.** São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, V. L. dos S.; AZEVEDO, P. F. **Teoria e prática do franchising: estratégia e organização de rede de franquias.** São Paulo: Atlas, 2012.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** USP, 2002.

VANCE, P. S.; FIGUEIRA, M. F.; ALVAREZ, R. A. G. **Um estudo sobre a internacionalização das franquias brasileiras.** In: Seminário em Administração. FEA-USP, São Paulo, 2007.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5 ed . São Paulo: Atlas, 2004.

WEINRAUCH, J. D. **Franchising, an established business.** Journal of Small Business Management. Vol. 24. July, 1986.

